Martín G. Álvarez Torres

Autor de: Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos

Manual de Planeación Estratégica

La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente





PANORAMA

Martín G. Álvarez Torres

Autor de:

Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos

Manual de Planeación Estratégica

La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo

PANORAMA EDITORIAL



MANUAL DE PLANEACION ESTRATEGICA

Portada:
Fotografía: Photos.com

Primera edición: 2006
Cuarta reimpresión: 2009
© Panorama Editorial, S.A. de C.V.
Manuel Ma. Contreras 45-B
Col. San Rafael 06470 - México, D.F.

Tels.: 55-35-93-48 • 55-92-20-19
Fax: 55-35-92-02 • 55-35-12-17
e-mail: panorama@iserve.net.mx
http://www.panoramaed.com.mx

Printed in Mexico
Impreso en México por:
Impresiones Alfa
Lago Managua No. 50 Col. Torre Blanca
11280 - México, D.F., Septiembre 2009
ISBN 968-38-1524-3

Martín G. Álvarez Torres
Director General

Es Socio Fundador y Director General de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. Despacho de Consultoría Especializado en Desarrollo Humano y Desarrollo Empresarial. Es Ingeniero Industrial egresado del Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (CeNETI) y tiene Maestría en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Dentro de las principales organizaciones con las que el ingeniero Álvarez Torres ha contribuido al incremento de su nivel competitivo, destacan COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES CALDERÓN, COMERCIALIZADORA ROJIS, DENTAL PERFECT, EFTEC-PLACOSA, GRUPO FARMART, EL FOGONCITO, GRUPO GRISI, INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM), MASTER ELECTRÓNICA, NSC CONSULTORES, REFRICO, SMURFIT CARTÓN Y PAPEL DE MÉXICO, TEQUILA SAUZA, Y URREA HERRAMIENTAS PROFESIONALES entre otras. Ha participado como Consultor/Instructor en organizaciones como FORD MOTOR COMPANY DE MÉXICO, GENERAL MOTORS DE MÉXICO, TELÉFONOS DE MÉXICO, GOOD YEAR OXO, BANAMEX, FULLER, CLEVITE, ALCOMEX, MINCER, PEPSICO DE MÉXICO, CARRIER TRANSICOLD DE MÉXICO, FRIGUS BOHN, INDUSTRIAS THERME, IGASAMEX, CONALEP, INDESOL Y EL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY entre otras.

Ha sido conferenciante en más de cien temas nacionales e internacionales de Calidad, Productividad y Competitividad en diversas Cámaras y Asociaciones Industriales como AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE, CONSULTING CLUB, CANACINTRA, CANIPEC, AMEE, AMECAP, IMEF, EWI, ORGANIZACIÓN E INFORMACIÓN, LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, y algunas Universidades Públicas y Privadas como LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO, LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA LAGUNA, UPIICSA, ESIME, EL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC, LA UNIVERSIDAD INSURGENTES, y la UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO. Ha publicado artículos empresariales y directivos en revistas como Adminístrate Hoy, Manufactura, Contacto, Franquicias y Negocios, Sabiduría Empresarial, Cápsulas Administrativas y el Boletín Mensual de Grupo Albe Consultores S.C. Ha participado en entrevistas de radio en RADIO FÓRMULA, RADIO RED Y RADIO CENTRO entre otros.

Dentro de la tecnología directiva que ha desarrollado en los últimos quince años destacan: el Modelo para el Diseño de Organizaciones Competitivas (MODELO DOC®), el Modelo de Planeación Estratégica (MODELO PLANES®), el Diagnóstico de Competitividad Organizacional (MODELO DOC®), el Modelo de Entrenamiento (MODELO ECAI), el Diseño e Implantación del Sistema de Calidad ISO 9000 (MODELO DISC®), el Diseño de Organizaciones Competitivas (MODELO DOC®), el Modelo de Reingeniería de Negocios (MODELO REINE®), el Tablero Estratégico (MODELO TABLES®) y el Modelo de Sabiduría Empresarial (MODELO SABE®) entre otros.

En 1994, en coautoría publicó su primer libro **"Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva" (PANORAMA EDITORIAL)**. En 1996, publicó su segundo libro **"Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos" (PANORAMA EDITORIAL)** mismo que ha servido de base para la elaboración de la documentación y la certificación de muchos Sistemas de

Calidad ISO 9000 y ya va en su décimosegunda reimpresión. En 1998 publicó su tercer libro **"Manual de Competitividad"** (PANORAMA EDITORIAL). En el año 2000 publicó su cuarto libro **"La Consultoría, ¿un bien necesario para mi empresa?"** (PANORAMA EDITORIAL). En el año 2002 publicó un artículo en el libro **"Lo mejor de Executive Excellence Volumen XI"**, junto con otros autores como Stephen Covey, Ken Blanchard, Peter F. Drucker y Peter Senge entre otros (PANORAMA EDITORIAL).

Dedicatoria

Dedico este libro:

- A todos aquellos empresarios que con su visión, ejemplo y pasión por el trabajo han demostrado que el éxito siempre viene después de horas de inspiración y de semanas de transpiración.
- A todos los clientes que han confiado en mí, en mi energía y en mi capacidad para entender su negocio y para hacerlo crecer como si fuera mío. Estoy orgulloso de que todos mis clientes hayan probado en carne propia el dulce sabor del éxito que proviene de la ejecución impecable de un Plan Estratégico que año con año se adapta a sus nuevas circunstancias, y de comprobar que ellos como seres humanos ordinarios han logrado realizar grandes proezas como líderes extraordinarios en sus organizaciones. Gracias a **Luis Humberto Soria Díaz, a Jorge Caraballo Certucha, a Adalberto Calderón Bello (q.e.p.d), a Héctor Grisi Urroz, a Carlos Roberts Ávalos, a Richard Hojel S., a John Odabashian M., a Eduardo Nyssen Ocaranza, a Luis Manuel Rodríguez Sánchez, a Gregorio Dersdepanian Shirinian, a César Leyva Femat, y a José Luis Ruiz Cervantes**, entre muchos otros.
- A mi esposa **Juana Olivia Chávez Barragán (Janny)** quien con su inagotable amor y dulzura durante estos primeros 21 años de casado me ha dado la energía, fortaleza y entusiasmo necesarios para emprender siempre grandes retos, a mis cuatro hijos, **Luis Gerardo, Irina Maroly, Karol Jacqueline y Daniel Abraham**, quienes con su dedicación a los estudios, su obediencia a nosotros como padres y su amor a nuestro creador Jehová Dios han hecho que mi labor como padre, amigo, coach y guía sea mucho más sencilla y placentera. Todo lo que tengo es de ustedes y para ustedes. Me dará mucho gusto poder entregarles todo la experiencia y conocimientos que he acumulado a lo largo de estos mis primeros 44 años de edad, pero me dará más gusto acompañarlos por cada una de sus vidas disfrutando de sus logros y la forma en cómo también sus errores se convierten en sus grandes maestros en la vida.
- A mi papá **Gabriel Álvarez Perea**, quién de manera abnegada me dio la mejor herencia de toda mi vida, mi educación profesional en una universidad pública, el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (CeNETI). A partir de allí he tenido la fortuna y la bendición de Dios de poder tener grandes logros y de llegar a ser un consultor que vive y ama profundamente su profesión porque sin ser doctor en medicina si puede ayudar a sus clientes a recuperarse rápidamente de sus enfermedades y de gozar de excelente salud organizacional, a mi mamá **Dominga Torres Figueroa**, quién con su amor incondicional y sus siempre fuertes porras me ayudó a luchar siempre por mis metas en la vida, me ayudó a nunca darme por vencido.
- A mi creador Jehová Dios porque además de que me ha llenado de muchísimos dones me ha ayudado al paso de los años a darme cuenta de que la verdadera felicidad para mi está más en dar que en recibir. Que todo lo que soy y lo que he acumulado física, mental, humana y espiritualmente es para ponerlo al servicio de mi prójimo. Este año entendí perfectamente que en la medida que los seres humanos escuchamos y obedecemos a Jehová Dios en esa medida podemos vivir felices y libres de traumas psicológicos. También comprendí que realizar 28 objetivos y metas extraordinarios en un lapso de tres meses es una muestra representativa de que todos los demás logros que puedo realizar personal, laboral, familiar, social y profesionalmente son posibles siempre que me los propongo de todo corazón y me olvido de mi egoísmo, de mis pretextos, y sobre todo de mi necesidad de protagonismos.
- A todos mis Consultores que durante ya 15 años me han dado valiosas lecciones profesionales tanto de los temas de su especialidad como de su altruismo por la enseñanza, y

- A mis lectores que fielmente han leído todos mis libros anteriores y quienes me han dado valiosos comentarios y retroalimentación. Deseo que también este libro les guste y también les sea muy útil para diseñar en su vida personal y profesional sus objetivos y estrategias de negocio de una manera muy práctica que les permita crecer rápidamente.

Agradecimientos

Agradezco profundamente la revisión técnica y la retroalimentación honesta que hicieron de este MANUAL DE *"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"* **los señores Alejandro Grisi de Lara, Alejandro Ruiz Cervantes, Agustín Hernández Romero, Armando Luna Zepeda, Carlos Roldán Esparza, Guillermo Chavarría Valverde, Héctor Grisi Urroz, Mario Pérez Carbajal, Patricia Gómez Fuentes, Roberto Pérezcuervo Flores, y mi buddy Roberto Rodríguez García Ruiz**, quienes lo enriquecieron con sus valiosas observaciones. Por supuesto, me considero el único responsable por lo que incluí u omití en la versión final.

También, agradezco a los clientes de GRUPO ALBE CONSULTORES S. C., quienes durante estos 15 años han soportado con estoicismo y paciencia mi insistencia por sacar petróleo de las piedras. Es decir, por creer que los directores y gerentes de los equipo directivos y de planeación podían aportar información muchísimo más valiosa de lo que ellos originalmente creían que podían aportar.

Agradezco a mi esposa y a mis cuatro hijos (Luis Gerardo, Irina Maroly, Karol Jacqueline y Daniel Abraham) su amor incondicional, y su apoyo moral a lo largo de todo el proceso de elaboración, revisión y corrección de éste libro, pues debido a que lo había postergado por tres años, me dedique en cuerpo y alma a terminarlo de escribir en tres meses y hubo algunos días y noches que no les hice mucho caso, sacrificando así nuestra convivencia social. El esfuerzo valió la pena porque estoy terminado mi sexto libro, y todo el material que contiene es la última versión que tengo refinada de cómo hacer un excelente Plan Estratégico. Este material me ha dado de comer durante estos últimos quince años de mi vida profesional. No la había compartido más que en los cursos abiertos que ofrecemos a través del Centro de Capacitación Empresarial y de los proyectos de consultoría, pero me he decidido a compartirlo para obligarme a generar la siguiente versión de esta metolodogía de Planeación Estratégica (denominada y registrada con el nombre de MODELO PLANES®) que deberá ser mejor, más efectiva y más pulida

Finalmente, agradezco a Jehová Dios el Todopoderoso creador del cielo, de la tierra y de todas las cosas buenas, el haberme dado las bendiciones de tener vida y darme un poco de inspiración para compartir con mis semejantes esta extraordinaria experiencia como consultor, pues en la mayoría de los casos los resultados son sobresalientes con crecimientos anuales del 50% y hasta crecimientos acumulados en ventas y utilidades del 500% en un lapso de siete años.

También agradeceré sus comentarios y sugerencias en mis correo electrónicos malvarez@GrupoAlbe.com, malvarez@Elestratega.com, malvarez@SabiduriaEmpresarial.com, o bien a los teléfonos de mi oficina +52+55+5310-0950, +52+55+5310-4993.

Le envio un afectuoso saludo y deseo que tanto usted como su organización sigan creciendo en este cada vez más competido mundo empresarial.

Cordialmente

Martín G. Álvarez Torres
México, D.F.

Índice

Prólogo

Un barco sin instrumentos, sin brújula, sin mapas, sin coordenadas, probablemente estremecería de pavor al capitán y sus marineros, si se encontraran en alta mar; ellos sabrían que las probabilidades de sobrevivir sin estos elementos de guía disminuyen con las horas drásticamente, sin ir más lejos el simple desconocimiento de hacia donde se va, para qué se hace el viaje y cómo regresar, ya implican una buena carga de zozobra.

El marinero común aprende esto en sus primeros encuentros con el mar y nunca más lo olvida, no se cuestiona si alguno de estos vitales elementos es importante para su viaje.

Una empresa viajando sin instrumentos, sin brújula, sin mapas, sin coordenadas, debería llenar de pavor a su capitán y tripulantes, si se encontrara en el embravecido mar de los negocios, pero con pasmosa frecuencia se olvidan o se desconocen estos vitales elementos que guían el viaje de esta nave que es la empresa.

La Planeación Estratégica aporta los elementos necesarios para orientar el rumbo que debe seguir el negocio para llegar a puerto seguro.

Quitar los mitos a la Planeación Estratégica, acercarla a todo tipo de empresas y hacer práctica su aplicación son algunos de los grandes logros de este libro, escrito por un hombre con largos y fructíferos años de consultor de empresas.

Clarificar de manera sencilla los conceptos de visión, misión, objetivos, estrategias, valores y factores clave del éxito, entre otros muchos, le permitirán visualizar la forma más aplicable de llevarlos a la realidad del día con día.

La Planeación Estratégica, debe buscar como premisa llevar el barco a un lugar seguro, una y otra vez, a diferentes puertos, en diferentes mares, en distintos climas, en fin, en condiciones constantemente cambiantes.

¿Cómo hacerlo? La empresa tiene que ser competitiva en todo momento.

En este libro encontrará que el MODELO de Planeación Estratégica enfatiza en sólidos principios que de no ser atendidos ponen a la empresa a la deriva.

Cuestiónese que pasaría:

¿...si nadie tiene el control de lo que pasa dentro de la organización?
¿...si no medimos lo importante?
¿... si no conocemos a nuestra competencia?
¿...si no hay claridad en lo que cada quien tiene que hacer?
¿...si no todo mundo sabe que hacer en la empresa?
¿... si cada quien actúa de diferente manera ante la misma situación?
¿... si no sabemos si lo que hicimos satisface a nuestros clientes?
¿...si no todos entienden hacia donde, por qué y para qué?
¿...si no cambiamos frente a los cambios?
¿...si no cambia nuestra cultura organizacional?

La metodología practica que presenta este libro permite complementar el análisis de la organización para realizar la Planeación Estratégica es el *reloj de la planeación*, que facilita la definición de

los objetivos y estrategias del negocio. mediante la revisión de aspectos fundamentales del entorno interno y externo de la empresa, tales como la tecnología, los recursos humanos, las finanzas, la comunidad, los productos, los proveedores, los mercados y otros aspectos.

Profundizar en la utilización de los métodos y conceptos aquí expuestos le permitirán disminuir la incertidumbre que acecha constantemente a los negocios, ayudando a involucrar a todos en la organización en el logro de sus objetivos.

Para muestra representativa del excelente impacto de la Planeación Estratégica desarrollada por GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. véanse los dos exitosos casos presentados al inicio de este libro: GRUPO GRISI y MASTER. Obviamente, la Planeación Estratégica es para empresas de grandes sueños y de grandes potencialidades independientemente de su tamaño, de la cantidad de gente que allí trabaje y del nivel de su facturación. Y que decir del capítulo 1 que de una manera novelada narra la satisfacción que obtienen los directivos y los colaboradores al cosechar el fruto de su esfuerzo.

Recordando a Philip B. Crosby: *"El trabajo de la dirección es producir una organización que pueda hacer cualquier cosa, los productos de hoy, los servicios de hoy, cambiarán y serán reemplazados por algo distinto... entonces el producto realmente es la organización"*

Roberto Rodríguez García Ruiz
Director General
Philip Crosby Associates II, Inc. MÉXICO







Caso Grisi (1997-2005)

Entrevista realizada por Martín G. Álvarez Torres, Director General de Grupo Albe Consultores, S.C. al ing. Carlos Roldán Esparza, Director de Manufactura de Grisi Hnos. S.A. de C. V. el día 26 de enero del 2005

—¿Cuáles son los principales resultados que GRUPO GRISI ha visto como resultado de la capacitación y consultoría que les hemos dado en estos últimos ocho años?

—Básicamente ha sido muy interesante el crecimiento que hemos tenido, a raíz de la aplicación de todas tus metodologías, del factor humano que engloba tu grupo de consultores e instructores, siempre recomendándonos como hacer las cosas en la Planeación Estratégica, dándonos cursos de capacitación, fortaleciendo nuestros recursos humanos y ser un rumbo de dirección para ir logrando la meta, los objetivos, que nos fuimos fijando junto con **Grupo Albe Consultores.** Esto ha dado como resultado un crecimiento de más del 100% en ventas, lo cual estamos muy contentos porque ese desenvolvimiento de la empresa en el año más alto, el año 2004, pues fue muy satisfactorio porque creo que somos de la industria de artículos de tocador, higiene y belleza, somos de las empresas que han tenido crecimiento del 12% o más en un año, entonces ha sido muy satisfactorio, estamos muy contentos con el servicio, y obvio con los resultados que a lo largo de los años se han dado.

—Claro, en estos últimos 8 años hemos abarcado Planeación Estratégica, Diagnósticos de Competitividad Organizacional y actualmente estamos trabajando para la Certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, de tal manera que al paso de los años hemos ido aplicando diferentes metodologías. ¿En cuanto a la calidad de las metodologías, en cuanto a la comprensión de las mismas, para que cuando nos vayamos ustedes las puedan dominar, que nos puedes contar al respecto?

—Creo que las metodologías son muy claras, son sencillas, no son metodologías rebuscadas. La comprensión ha sido fácil, muy fluida, se presta para que cualquier nivel jerárquico de la organización la comprenda, y ha sido realmente sencillo, con mucho trabajo realmente pero sencillo.

—De hecho la que más hemos usado con GRUPO GRISI ha sido el Modelo de Competitividad, donde hablamos de diez principios de competitividad, y en el primero que habla de la formación del equipo directivo, el segundo la medición de avances cuantitativos mensuales, el tercero benchmarking, el cuarto que es la estructura organizacional (competencias laborales), el quinto programa de capacitación, el sexto manuales de políticas y procedimientos, el séptimo es un sistema de calidad en ISO 9000,

el octavo es Planeación Estratégica, el noveno es Planes y proyectos de mejora y finalmente el décimo que es la Cultura organizacional. Esto nos ha servido de referencia para saber exactamente que hacer. ¿Que tanto ves en la gente un cambio de cultura, un enfoque hacia la competitividad, hacia hacer mejor las cosas y hacia ver hacia un futuro con optimismo y saber que estamos con una empresa con buenos cimientos?

—Básicamente el proceso de crecimiento dentro de la pirámide de competitividad, de los empleados de Grisi se ha dado a través del tiempo, sí es notable la madurez del personal cuando hacemos Planeación Estratégica, año con año han sido mejores, más orientadas, los objetivos más específicos y también los métodos de trabajo más eficientes, más productivos sobre todo. Entonces si hay un proceso de madurez, hoy por hoy, considero que la empresa se maneja con objetivos muy claros, muy concretos y los resultados se palpan con más realismo.

—Correcto, Carlos se ha visto modesto con los resultados, pero desde que llegamos en el año 1997, cada año ha habido crecimiento, entonces acumulando el crecimiento en ventas y utilidades a los últimos 8 años ha incrementado en un 500% vía crecimiento propio de Grisi Hermanos como empresa de manufactura más vía la alianza con nuevas empresas en la parte de comercialización, y efectivamente el crecimiento es impresionante pero la empresa quiere más y más resultados de tal manera que la consultoría, ¿Tú dirías que lo que nos han pagado de capacitación y consultoría ha valido la pena, se ha desquitado y se ha visto reflejado en muchos millones de pesos?

—Si, claro porque el porcentaje de todos los beneficios es muy alto, es una buena productividad derivada de cada proyecto de consultoría con ustedes.

—Bueno como ustedes lo oyeron, es un ejemplo claro del énfasis que hacemos como empresa y sobre todo un servidor Martín Álvarez como director general de Grupo Albe Consultores, S.C. nos encargamos de que el cliente reciba esos resultados porque el crecimiento tiene que ayudarles a pagar cualquier servicio de capacitación y consultoría, pues muy bien Carlos no se si quieras agregar algo más a nuestros amigos que nos están escuchando.

—Básicamente felicidades a Grupo Albe Consultores S.C. porque cada vez va creciendo, va siendo más profesional, hay cada vez más gente con capacidad de instrucción, más capacidad de enseñanza, lo más importante desde mi punto de vista de Grupo Albe es el factor humano, ese sentimiento de que Grupo Albe se entrega, se hace parte de la organización y eso no se ve con todos los consultores. Una vez más felicidades y gracias por todo este esfuerzo.

—A ustedes, gracias por ser tan buenos alumnos, y por último hacer el comentario adicional, dentro del staff de Grupo Albe Consultores S.C. tenemos aproximadamente 50 consultores e instructores y más o menos la mitad ya ha participado de alguna manera en algún evento con ellos y realmente todos estamos muy contentos de haber contribuido con sus resultados, Carlos a nombre de Grupo Albe Consultores S.C. te damos las gracias y esperamos que sigas teniendo mucho éxito profesional y personal y que GRUPO GRISI siga adelante cosechando más frutos.

GRISI HNOS. S.A. DE C.V.
Manufactura y Comercializa productos relacionados con la salud, la belleza y la higiene.
Cuenta con distribución y presencia en toda la República Mexicana y en más de quince países
Página web: www.Grisi.com







Caso Master (2003- 2005)

Entrevista realizada por Martín G. Álvarez Torres, Director General de Grupo Albe consultores, S.C. a Luis Manuel Rodríguez Sánchez, Director General de Master Electrónica, el día 26 de enero del año 2005.

—¿Cuáles han sido los principales beneficios que ha recibido tu empresa con el apoyo de consultoría y capacitación de parte de Grupo Albe Consultores S.C.?

—Bueno realmente hemos tenido anteriormente varios consultores hace unos 8, 9 años pero no habían hecho *"click"* para encontrar que era lo que nosotros necesitábamos desde el aspecto de reingeniería, de capacitación y bueno en el año y medio que llevamos trabajando con Martín y toda su gente nos hemos dado cuenta que tienen esa especie como de magia de encontrar donde esta realmente lo que está fallando, donde esta el desperdicio humano, el desperdicio de las empresas en general, y estamos muy contentos, la gente ha creído inclusive cuando llego Grupo Albe Consultores S.C. los primeros meses, la gente decía: *"Ya nos llego otro consultor, A ver ahora a quien contrato el Ing. Rodríguez"*, pero los resultados han sido muy positivos, la gente se ha dado cuenta que si ha habido compromiso de parte de Grupo Albe, de parte de la dirección, y los resultados han sido muy tangibles, se pueden medir, como me gusta a mí, con números, de forma muy cuadrada, entonces creemos que vamos bien.

—En sentido económico, en términos cuantitativos, del año 2004 sin mencionar cifras confidenciales por supuesto, ¿nos pudieras decir como te fue en el año 2004 en comparación con el año 2003, con base en lo que fue nuestra Planeación Estratégica?

—Bueno llevamos dos años de Planeación, la primera planeación fue para el 2004, pusimos una meta muy ambiciosa, y llegamos alrededor de un 85% y esto se tradujo en un incremento en la facturación directamente de un 22%, creemos que vamos bien dado que la competencia, el mismo mercado en el que estamos nosotros no ha experimentado el mismo crecimiento, abrimos muchas sucursales, más de 10 en este año, y sobre todo el cambio cultural que se empieza a ver con la gente, se da cuenta que ahora si la capacitación es algo en serio, ya la valora, hemos creado bueno no creado, estamos desarrollando una cultura de capacitación y ya la gente le empieza a tomar el saborcito.

—Claro, si hubiera que hacer una comparación entre el costo beneficio, sabemos que se piensa que es cara la capacitación y la consultoría, pero tu que ya viste año y medio de resultados, ¿Cómo ves el costo beneficio del proyecto de capacitación/consultoría?

—Bueno sobre todo ha sido bueno, hablando en términos no ha representado un porcentaje alto respecto a la facturación, al contrario, ha

sido bastante razonable, hay empresas que dedican porcentajes muy altos, para nosotros es nuestro primer año y medio, trabajando con ello pero si ha sido muy benéfico, no creo que hubieras llegado a las mismas cifras, casi seguro no hubiéramos llegado a las cifras de facturación, pero definitivamente no hubiéramos llegado a los niveles de capacitación, horas/ hombre que cerramos el año pasado, a las políticas a los procedimientos, pero sobre todo empezar el cambio cultural en la gente de que no somos una empresa familiar pequeña sino que somos una empresa que va creciendo y que en 15, 20, 30 años, Master sea una marca extraordinariamente conocida, no creo que hubiéramos llegado o quizá hubiera tenido que trabajar muchísimo más duro toda la gente

—Bien te agradecemos sinceramente esta conversación, y por supuesto estamos seguros que las metas que se ha puesto tu empresa pues son alcanzables, tu eres un hombre de resultados, un hombre con mucho empuje, con mucho talento y nos da mucho gusto poder hacer la mancuerna como lo hacemos con nuestros clientes, meternos a la piel del cliente y ayudarlos a lograr y mejorar sus resultados, te agradezco y adelante y estaremos juntos trabajando por el futuro de Master.

MASTER
Líder en refacciones electrónicas, accesorios y car audio
Cuenta con más de 40 Franquicias en toda la República Mexicana, y comercializa sus productos por diversos canales de comercialización.
Página web: www.Master.com.mx

CAPÍTULO **1**

Resultados y beneficios de la Planeación Estratégica

El Lic. Héctor Alejandro Ruiz Saucedo (Director General de GRUPO FARMART) asistió a las conferencias magistrales promocionales que organizó GRUPO ALBE CONSULTORES S.C.(Despacho de Capacitación y Consultoría expertos en Desarrollo Humano y Desarrollo Empresarial, ubicado en la ciudad de México con cobertura nacional, www.GrupoAlbe.com) el 20 de Enero del año 2006 y en su mente empezó a recordar como fue todo el proceso de contratación de GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. y de cómo el Plan Estratégico que desarrolló con ellos le ayudó a fortalecer a su cadena de farmacias ubicada en el estado de Aguascalientes (de la República Mexicana) a incrementar significativamente sus niveles de ventas, utilidades y competitividad.

¡Bravo! ¡Bravo! Casi todos los asistentes gritábamos al unísono ¡Bravo! ¡Bravo! Estábamos muy emocionados porque acabábamos de escuchar dos conferencias magistrales organizadas por GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. relativas a dos casos extraordinarios de resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en los últimos años por dos de sus clientes que estaban aplicando la metodología de Planeación Estratégica (MODELO PLANES®, desarrollada y depurada a lo largo de su experiencia como Consultores)

Escuchar hablar a sendos directores generales acerca de la forma en cómo la Planeación Estratégica que estaban aplicando desde hacía algunos años con la ayuda de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. les había ayudado a descubrir poco a poco todo el potencial de su correspondiente empresa. La primera empresa en presentar su caso fue GRUPO GRISI, muy reconocidos en el mercado por sus excelentes productos: shampoo de manzanilla Grisi, el shampoo para bebés Ricitos de oro y una amplia variedad de productos de origen natural, mostraba la sorprendente cifra de un crecimiento del 22% en ventas en el año 2005 que acababa de terminar en relación al año 2004 y un crecimiento acumulado en ventas del 500% en los últimos siete años, además de otros extraordinarios resultados como el incremento de las utilidades del Grupo, la reducción del costo de ventas, alcanzar las 25,000 horas - hombre de capacitación, lograr un nivel de surtido del 99% y un cumplimiento del 95% en la entrega a tiempo de pedidos, entre otros muchos resultados cuantitativos. Además, ese mismo año obtuvieron el premio al mérito exportador, lograron la Certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad con la Norma ISO 9001:2000 ante uno de los organismos de tercera parte de mayor seriedad y reconocimiento internacional (Société Générale de Surveillance (SGS)). También nos mostraron los indicadores del balanced scorecard con los que monitorean a las diferentes compañías del GRUPO GRISI. De hecho, al ir escuchando a Don Héctor Grisi Urroz hacer su disertación con su clásica voz ronca como de locutor y su fuerte pasión por su empresa, nos hacía sentir copartícipes de los extraordinarios logros de su empresa, en lugar de escuchar las quejas generalizadas de otros empresarios acerca de la difícil situación económica y de la incertidumbre política, que si volverá a ganar el PAN (Partido de Acción Nacional), que si ganará el PRD con el Peje

o bien si regresará nuevamente al poder el PRI (Partido Revolucionario Institucional) con renovados bríos tras el receso sexenal que tuvieron con la llegada de Vicente Fox a los Pinos en el año 2000.

Pero lo cierto es que estos resultados obtenidos por GRUPO GRISI eran reales y estaban sustentados en la mancuerna formada por la empresa y por GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. quienes desde que iniciaron este proceso de Planeación Estratégica en 1998 allá en Taxco, Gro. en el Hotel Montetaxco con la participación de cincuenta participantes (directores y gerentes de área, y mandos intermedios clave) lograron diseñar objetivos y estrategias de negocio encaminados a incrementar los resultados financieros de la empresa (ventas, utilidades, rentabilidad), a incrementar la satisfacción de los clientes (nivel de servicio, precios y entregas a tiempo) y a incrementar la satisfacción de los colaboradores (capacitación, sueldos, bonos de productividad, desarrollo).

Pero a mi en lo personal lo que más me sorprendió de esta magnifica conferencia magistral de GRUPO GRISI fue que con 140 años en el mercado (ver la historia y los productos de Grisi en su página web: www.Grisi.com) y con una gran centralización en la toma de decisiones, desde 1998 tomó un nuevo y drástico impulso y ahora cuenta con una planta de productos medicinales que cumple con la Norma NOM-059-SSA1-1993 (Norma Oficial Mexicana para las Buenas Prácticas de fabricación para establecimientos de la industria químico farmacéutica dedicados a la fabricación de medicamentos) , tiene alianzas de distribución con empresas trasnacionales, exporta a 15 Países, ha hecho reingeniería en todos sus procesos, tiene un sistema de Gestión de la Calidad certificado con las Normas ISO 9000, ha remodelado sus oficinas de la Colonia del Valle (en México, D.F.), ha acondicionado cinco salas de juntas y capacitación y ha desarrollado equipos de trabajo multidisciplinarios entre otros muchos cambios y mejoras organizacionales.

Obviamente, al contestar la sesión de preguntas y respuestas Héctor Grisi comentó que algunas de las principales dificultades con las que tuvieron y tienen que seguir luchando es con la resistencia al cambio por parte de la gente de todos los niveles jerárquicos, con la falta de comunicación, integración y apoyo entre áreas y con las excepciones que continuamente busca la gente al brincarse las políticas y los procedimientos establecidos. Sin embargo, también comentó que a pesar de estas y otras dificultades la fuerza y el entusiasmo generados es mayor y gracias a eso, al apoyo de los miembros de su familia Grisi que labora con ellos, a la incorporación de gente con mejores perfiles han podido obtener los extraordinarios resultados antes mencionados.

Por otra parte, el segundo caso la empresa MASTER que aún cuando apenas llevaba dos años con su proceso de Planeación Estratégica ha logrado que su comercialización de refacciones electrónicas, accesorios y car audio crezca más del 50% en ventas y en utilidades en este lapso de dos años este incrementando la cantidad de franquicias en todo el país, patentando nuevas marcas y abriendo nuevos canales de comercialización.

La energía y pasión incansable de su Director General y dueño, Luis Manuel Rodríguez Sánchez, junto con la lealtad de trabajo y compromiso de los miembros de su equipo directivo y de todo su personal han hecho grandes mejoras como son el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias de negocio, la elaboración de programas de trabajo, la formalización de equipos multidisciplinarios de trabajo, la capacitación impartida a todo el personal, la construcción de una nueva bodega y nuevas oficinas, el incremento del fill rate (surtido) y la mejora de la calidad, servicio y atención al cliente.

Y con estos resultados Luis Manuel comenta de manera muy modesta que cuando va a la actualización del IPADE a veces mejor se queda callado acerca de sus excelentes resultados porque a la

mayoría de sus compañeros además de no reportar crecimientos, reportan algunas veces decrecimiento respecto al mes o al año anterior. También Luis Manuel comentó que si la gente tuviera mayor visión empresarial los resultados todavía podrían ser mejores. Sin embargo, también comentó que en el pasado tuvo a un Gerente de ventas con demasiada visión empresarial que empezó a hacer su propio "negocio" con recursos de la empresa y tuvo que despedirlo por abuso de confianza y desde allí su filosofía ha sido "confianza pero con control".

Por estos excelentes resultados y por las excelentes conferencias de estos dos casos, ese viernes 20 de enero del año 2006 para mi fue inolvidable porque renació en mí la esperanza de poder hacer algo más para que mi cadena de farmacias en Aguascalientes siga creciendo a pesar del incremento de la competencia, primero hace algunos años Benavides, posteriormente Farmacias de Similares, Farmacias del Ahorro, Farmacias Sánchez y ahora Farmacias Guadalajara. Descubrí que para competir exitosamente en mi mercado requiero dos cosas: Primero, la definición de objetivos realistas que representen un reto para mí y para la gente de mi empresa, y segundo, una metodología de consultoría práctica y suficientemente validada a través de los años y aplicada de manera exitosa con diferentes tamaños de empresa, de diferentes giros y ubicadas en diferentes zonas geográficas. Por eso cuando Martín G. Álvarez Torres, director general de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C, cerró con broche de oro esa fresca e invernal mañana presentando el Modelo de Consultoría de Planeación Estratégica (MODELO PLANES ®. Ver más detalles en las páginas web: www.GrupoAlbe.com, www.Elestratega.com) me emocionó tanto haberme dado la oportunidad de asistir a escuchar la forma en que casi milagrosamente la metodología de Planeación Estratégica en combinación con un fuerte involucramiento de los dueños, empresarios y directivos da extraordinarios resultados tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. Se benefician los clientes, los colaboradores y los accionistas.

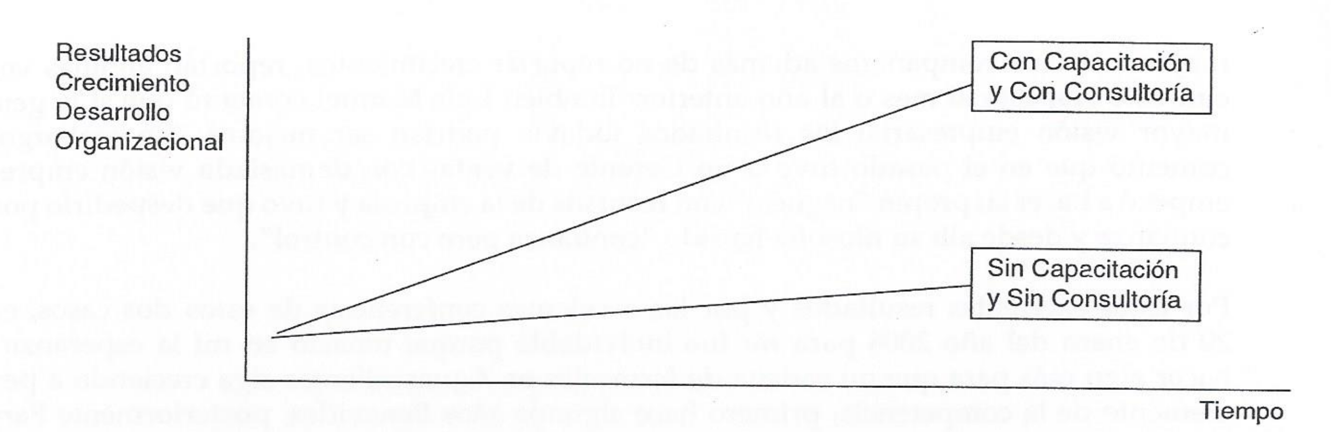
Después de la presentación de estos dos casos y del cierre de Martín comprendí que si quería conservar mi participación de mercado y mi nivel de competitividad en Aguascalientes debía utilizar los conocimientos y experiencia de consultores profesionales como ellos que se comprometieran conmigo y con el crecimiento de mi organización.

Martín en su conferencia nos explicó que su metodología de Planeación Estratégica la ha estado perfeccionando desde que la desarrollo en 1990 (fecha en que nació también su despacho de Capacitación y Consultoría). Con todos los clientes con quienes ha aplicado su metodología ha habido resultados cuantitativos y cualitativos sorprendentes. La ha aplicado en empresas de manufactura y en organizaciones de servicios, en empresas comercializadoras, en empresas químicas, papeleras, metal mecánicas, de autopartes eléctricas, de productos electrónicos, de gas natural, de refrigeración comercial, en cadenas de zapaterías, en fábricas de cocinas integrales, en despachos de contabilidad, en restaurantes, en universidades e incluso, por supuesto con ellos mismos un despacho de capacitación y consultoría.

Martín enfatizó claramente la diferencia de resultados entre una empresa que utiliza servicios de capacitación y consultoría y otra que no utiliza estos servicios como lo demuestra la figura (pág. 22).

Obviamente cuando Martín terminó de dar su conferencia *"La Consultoría, ¿un bien necesario para mi empresa?"* hubo muchas preguntas interesantes pero una de las que me causó mayor impacto fue cuando el contestó que sus mejores clientes son aquellas empresas que cumplen con tres requisitos:

1. Hay involucramiento del Director General durante el desarrollo del proyecto de capacitación o consultoría,



2. Hay claridad en las metas y los retos, y
3. Los miembros de la empresa son buenos alumnos y están dispuestos a aprender.

Al finalizar esa mañana en el Hotel María Isabel Sheraton de la Ciudad de México (frente al Ánge de la Independencia, de la Ciudad de México) además de haber desayunado muy bien me habí llevado un grato sabor de boca al haber encontrado un despacho de capacitación y consultoría qu daba fuerte énfasis en el crecimiento económico de sus clientes, y a su claro compromiso por alcar zar los objetivos planeados. Es más, creo que es el primer despacho de capacitación y consultorí que oigo que se jacta de los resultados de sus clientes y de conseguir muchos de sus nuevos clier tes a través de la franca recomendación de sus clientes actuales. Por eso, sin más preámbulo m acerque a Martín para pedirle una cotización para hacer la Planeación Estratégica en mi pequeñ cadena de farmacias, para lo cuál el amablemente me invitó a comer a *"El Fogoncito"*, uno de sus má apreciados clientes, y le pidió a Rafael Bucio Rodríguez el Gerente de la Unidad de Leibnitz No 5 (ubicado en la Colonia Anzures de la Ciudad de México) su mesa favorita, la número 23, bueno n es de él, pero es la mesa que más le gusta a Martín porque está ubicada en la planta alta y está com dentro de un pequeño privado que le permite tener su propio espacio y puede así disfrutar de un rica parrillada *"El Fogoncito"* y de la excelente comida que ellos preparan en compañía de su dueñ y director general el Sr. Carlos Roberts Ávalos y sus invitados.

Ya con la información que le dí a Martín, él pudo hacerme una cotización técnico - económica específica que le presenté a mi papá allá en Aguascalientes. A mi papá quién fungía como president del consejo de administración le gustó la idea de hacer una Planeación Estratégica, pero me pidi que consiguiera otra cotización con mis amigos de Monterrey `para poder comparar metodología y costos. Mi papá, José Luis Ruiz Cervantes de 65 años de edad y con más colmillo que yo y po supuesto también más escéptico que yo me pidió que invitara a Martín a Aguascalientes para que s conocieran mutuamente y Martín pudiera ver con su propios ojos las farmacias y reconocer nuestr potencial de crecimiento.

Finalmente un mes después contratamos a Grupo Albe Consultores, S.C. porque las referencia de su clientes eran impecables. Nos gusto la forma en que su Modelo PLANES® se concentr en el cumplimiento de objetivos de alta contribución y en el trabajo en equipo de toda la gent de la empresa, y otro aspecto que nos gustó fue que en términos económicos era una propues- ta accesible a nuestro tamaño de empresa. Además, mi papá recordó que Martín Álvarez hacía diez años era el Socio Director del CONSULTING CLUB®, un club de consultoría para ejecuti- vos del cuál mi papá era el socio No. 0437 y recibía cada mes un boletín de consejos administra- tivos, cada dos meses recibía un *"Informe de Experiencia Empresarial"* que exponía la aplicación de una metodología en una empresa en particular y durante todo el año que duraba su membresía

recibía permanentemente asesoría telefónica o por fax sobre cualquier inquietud relacionada con la administración, las finanzas, los recursos humanos, las ventas o la mercadotecnia de su empresa, y exactamente el 15 de septiembre de 1994, Martín le había enviado una respuesta contundente que le había permitido enfrentar exitosamente en aquellas épocas a Benavides. De tal manera que el destino nos había vuelto a unir pero ahora para trabajar codo con codo en lugar de hacerlo a distancia.

Por supuesto, firmamos el contrato correspondiente, dimos el anticipo correspondiente y el día 20 de febrero empezamos a trabajar en nuestro Plan Estratégico bajo el siguiente programa de trabajo:

Duración	Actividad
6 hrs.	Hacer las entrevistas a los miembros del equipo directivo y hacer una evaluación de competitividad con base en el MODELO DOC® (diseño de organizaciones competitivas)
2 hrs.	Hacer recorrido por las instalaciones y algunas farmacias representativas,
4 hrs.	Presentar el modelo de Planeación Estratégica y asignar las tareas correspondientes a los miembros del equipo directivo **(Etapa I),**
4 hrs.	Apoyar al equipo directivo en el desarrollo de sus tareas correspondientes al reloj de la planeación **(Etapa I),** y hacer un par de juntas mensuales con el equipo directivo,
4 hrs.	Definir las directrices estratégicas (en qué negocio estoy, visión de negocio, misión de negocio, disciplina de negocio, estrategia, mapeo estratégico, objetivos de negocio, tablero de control, indicadores
8 hrs.	Apoyar al equipo directivo en el desarrollo de sus tareas correspondientes al reloj de la planeación **(Etapa I),** y hacer un par de juntas mensuales con el equipo directivo,
16 hrs.	Hacer el plan estratégico **(Etapa II)** fuera de las oficinas de la empresa,
4 hrs.	Hacer el reporte de la evaluación de competitividad
4 hrs.	Hacer los programas de trabajo de los objetivos de negocio y proyectos de mejora
4 hrs.	Elaborar el manual de Planeación Estratégica del año 2006 **(Etapa II).**

Los primeros acuerdos a que llegamos en nuestra primera junta con todo el equipo directivo fueron los siguientes:

1. El equipo directivo que dirigirá el Plan Estratégico estará formado por todos los gerentes de área y yo como director general,
2. Nos reuniremos cada quince días durante los próximos tres meses los días viernes de 12:00 hrs. a 16:00 P.M. para revisar los objetivos de negocio, los indicadores de desempeño y hacer las tareas previas a la Planeación Estratégica (Etapa I)
3. El líder del equipo directivo seré yo, la secretaría del equipo será Fabiola y todos los demás seremos colaboradores proactivos del equipo.
4. Todos leeremos constantemente el material de trabajo para dominar la metodología de Planeación Estratégica (MODELO PLANES®)
5. Martín como líder del proyecto será el coach de cada uno de los miembros del equipo directivo,
6. Para comprobar la capacidad de ventas de la cadena de farmacias se fijará el reto de incrementar las ventas un 20% en el mes de marzo dando un incentivo económico a todos los miembros de los sucursales que logren este crecimiento. Para garantizar la alineación y contribución de

todo el personal con los objetivos de negocio de la empresa de ese mes se elaboró un programa de trabajo con 38 actividades repartidas entre todos los miembros del equipo directivo con responsables y fechas específicas de cumplimiento. NOTA. Este reto fue para comprobar lo que dijo Martín: *"Mis honorarios van a salir del incremento de sus ventas, no de sus recursos económicos actuales"*. Y así fue, lo pudimos comprobar: en Marzo crecimos en ventas un 22% sobre las ventas del mes de marzo del año anterior; en el año crecimos en ventas un 28%. Estos resultados fueron increíblemente agradables después de traer una tendencia de ventas a la baja. Todo el mundo ganó dinero; la empresa ganó recursos económicos, los colaboradores ganaron bonos y el cliente ganó en atención, rapidez y servicio.

¿Qué hicimos para lograr estos resultados? Diseñar objetivos y estrategias de negocio, elaborar e implantar un programas de trabajo por cada equipo, hacer al inicio de cada mes la junta del equipo directivo para analizar los resultados de los objetivos e indicadores del balance scorecard, dimos capacitación a todo el personal sobre sus necesidades específicas y sobre los temas que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de negocio, elaboramos nuestros manuales de políticas y procedimientos, retroalimentamos a la gente sobre su desempeño, formalizamos la gerencia de Recursos Humanos, revisamos los tabuladores de sueldos y salarios e implantamos bonos de ventas y productividad. Los aspectos en que hemos batallado un poco son en hacer que la gente avance al mismo ritmo que la empresa y en lograr que todos sean trabajadores y productivos. Pero esto le ha dado sabor al caldo.

Así que ahora estoy aquí dos años después en el hotel Camino Real de la Ciudad de México listo para impartir mi conferencia magistral al grupo de invitados, prospectos de Grupo Albe Consultores, S.C. y compartir con ellos mis excelentes resultados. Así como me convenció GRUPO GRISI y Master, ahora yo voy a dar mi máximo esfuerzo para convencer a los invitados de que la Planeación Estratégica es una herramienta fundamental para el crecimiento de su empresa y que la metodología de Grupo Albe Consultores, S.C. les ha dado crecimientos anuales del 50% y crecimientos acumulados hasta del 500% en siete años.

Estoy listo para escuchar los ¡Bravo! ¡Bravo! Al final de mi conferencia. Bueno me voy, ya me están presentando.

Demos un fuerte aplauso a nuestro siguiente conferenciante --- anuncio el maestro de ceremonias de Grupo Albe Consultores S.C.--- Bienvenido Alejandro, estas en tu casa, muéstranos por favor los resultados de la Planeación Estratégica en tu pequeña gran cadena de farmacias.

CAPÍTULO 2

Cómo hacer un Plan Estratégico exitoso

Introducción

Una vez que la organización ha decidido hacer un Plan Estratégico que le permita enfrentar de manera exitosa a sus competidores y que le permita crecer de una manera ordenada surge la pregunta ¿Cómo lo puedo hacer? ¿Cuál es el método para realizar una Planeación Estratégica? ¿Podrá aplicar lo que aprendí en la maestría o en el IPADE? ¿Lo podré desarrollar por mi propia cuenta? Pues bien, debido a que se han publicado tal vez millares de artículos y libros sobre el tema de Planeación Estratégica desde finales de la segunda guerra mundial, lo cierto es que todavía los que conocen del tema lo guardan como a su tesoro y no nos dan su Know how, y otros que no conocen muy bien del tema hablan de muchas ideas sin estructurar y nos dan como un rompecabezas para que los directivos lo armen, tarea francamente difícil. Por ello, en este capitulo mostraré en detalle mi metodología denominada MODELO PLANES® que desde 1990 he aplicado y pulido en muchas organizaciones de diversos tamaños y giros y en diferentes circunstancias para hacerla cada vez más completa y más sencilla que le permita a mis clientes y ahora a mis lectores optimizar su valioso tiempo y aprovechar mejor las sesiones de Planeación Estratégica.

Esta metodología lleva de la mano al lector independientemente de sus conocimientos y experiencia en el tema, los que ya conocen afinarán sus conceptos y enriquecerán sus metodologías, los que no conocen mucho del tema, este libro se ha diseñado de una manera didáctica para que siguiendo la secuencia y viendo los ejemplos presentados puedan ir haciendo el ejercicio de planeación correspondiente en su propia organización sea solos o acompañados con los miembros de su equipo directivo. Una buena opción de trabajo sin pagarle al consultor es comprarle un libro a cada uno de los miembros del equipo directivo y empezar a hacer el ejercicio en la vida real siguiendo las sugerencias y pasos mostrados en esta metodología.

Si hace falta contratar a Grupo Albe Consultores S.C. pues hágalo con la certeza de que tanto yo como mi despacho trabajaremos con usted solamente el tiempo que sea necesario, pues nuestra filosofía es transferir la tecnología directiva a nuestros clientes para que ellos en dos o tres años realicen de manera independiente y autónoma sus planeaciones. Por supuesto, si requieren de coaching directivo allí estamos para asesorarles o bien si hay otros proyectos de capacitación y consultoría que vayan enriqueciendo el crecimiento y desarrollo de la organización con mucho gusto seguimos colaborando año con año en los proyecto de capacitación y consultoría en desarrollo humano y desarrollo empresarial que sean necesarios.

Yo he aprendido que el dar es lo que me da felicidad y siempre que pienso en lo que sería del mundo si algunos grandes artistas hubiesen sido egoístas con sus dones. Por ejemplo piense la belleza de esculturas que nos faltarían sin Miguel Ángel, o las composiciones musicales que nos hubiéramos perdido sin Mozart o Bethoven, las excelsas pinturas que nunca hubiéramos soñado sin Goya, Picasso, Monet o Rembrandt, las extraordinarias voces de Luciano Pavarotti, Plácido Domingo o Mireille Mathieu, o las grandes obras literarias de Homero y Shakespeaere.

Por ello, mi intención con este libro es compartir mi mejor experiencia en Planeación Estratégica con usted amable lector y contribuir a que más número de personas y empresas desmitifiquen el concepto de que la planeación es sofisticada, es costosa, es complicada y es solo para las grandes corporaciones. Con esta metodología usted comprobará que la Planeación Estratégica es sencilla, es barata y es para toda aquella persona u organización que quiere ser mejor y esta dispuesta a trabajar más inteligentemente.

¿Por qué planear?

Generalmente cuando se piensa en un PLAN ESTRATÉGICO, se puede pensar en algo complicado y sofisticado, sólo para grandes corporaciones. Esta creencia está alejada de la realidad, es más bien un mito que se han encargado de reforzar las *"grandes organizaciones"* y los *"grandes consultores"*.

Un Plan Estratégico es a la empresa, lo que el libreto al actor.
Un Plan Estratégico es a la empresa, lo que un mapa a un turista.
Un Plan Estratégico es a la empresa, lo que la partitura al director de orquesta.
Un Plan Estratégico es a la empresa, lo que el instrumental quirúrgico al cirujano.

La Efectividad de un PLAN ESTRATÉGICO radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en como va a enfrentar a su mercado.

Elaborar un PLAN ESTRATÉGICO equivale a:

- Prever lo que se va hacer en los próximos meses,
- Visualizar escenarios futuros,
- Preparar alternativas para conducir el negocio, y
- Fijar objetivos agresivos pero realistas.

¿Qué tan importante es planear?

Siempre que la planeación se utilice para redefinir y mejorar la forma de dirigir el negocio (empresa, organización), planear será tan importante como realizar las acciones cotidianas.

La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional.

Se planea para:

- Preparar estrategias.
- Prevenir amenazas.
- Obtener resultados vitales.
- Actuar con mayor efectividad.

- Ser líderes en el mercado.
- Minimizar la incertidumbre.
- Saber que hacer.

Los cambios en las organizaciones pueden ser de dos tipos:

1. Los que afectan las relaciones entre la organización y su medio ambiente externo, y
2. Los que afectan la estructura interna y actividades operativas de la organización.

Los cambios del primer tipo afectan la Efectividad de la organización, y los del segundo tipo, afectan su Eficiencia.

"A la larga, sólo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad efectiva y eficientemente".

Efectividad. Hacer las cosas que deben hacerse
Eficiencia. Hacer bien las cosas

Hace cien años los fabricantes de látigos para carruajes de caballos eran eficientes, mientras que la fabricación (de Henry Ford) de autos era efectiva para la transportación. En la actualidad las ventas en las tiendas de autoservicio son eficientes, mientras que las ventas vía Internet son efectivas para la adquisición de bienes y servicios. A la larga las actividades efectivas deben volverse también eficientes para poder competir dignamente en los mercados en que participan.

Un PLAN ESTRATÉGICO fija su atención en ambos sentidos (efectividad y eficiencia) y requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la intuición que sólo da la experiencia en el negocio, es por esto que es de suma importancia combinar tanto la PLANEACIÓN formal como la PLANEACIÓN Intuitiva. La mezcla de intuición y formalidad que se dé al proceso de planeación, depende de la naturaleza del negocio específico. Observe la siguiente tabla comparativa entre los dos estilos de PLANEACIÓN.

Planeación Intuitiva VS. Planeación Formal

PLANEACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTUITIVA	• Rápida • Informal • De aparente bajo costo • Adecuada para negocios no complejos	• No documentada. • Es personal, de poca participación. • Riesgo por cambios no previstos. • Reacción más que creación. • Trabajo bajo presión.
FORMAL	• Estructurada y documentada, permite el seguimiento. • Propicia delegación, • Permite participación. • Activa, basada en análisis. • Clarifica oportunidades y problemas. • Obliga a fijar objetivos. • Fomenta la comunicación. • Desarrolla Ejecutivos.	• Exige esfuerzo • Requiere disciplina. • Al dar énfasis en el proceso, puede limitarse la iniciativa y creatividad. • Al enfatizar la cuantificación financiera, se puede alterar el equilibrio planeación - control.

Propósitos Generales de un Plan Estratégico

1. Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS de negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su VISIÓN, su MISIÓN, sus objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la VISIÓN y MISIÓN del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Hablar de Planeación Estratégica implica hablar de un **Plan Inteligente** que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un Plan Estratégico es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer.

Gracias al Plan estratégico una organización sabe de manera clara

- Que resultados debe alcanzar (Objetivos),
- Cómo los va a alcanzar (Estrategias),
- Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (Programa de Trabajo),
- Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades (Responsables)

Planeación Estratégica. Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para Diseñar e Implantar el Plan Estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.

Manual de Planeación Estratégica. Es el documento escrito que contiene las instrucciones que deben seguir todos los directores y colaboradores a lo largo del periodo planeado.

Diseño del Plan Estratégico. Es la primera fase de la elaboración del Plan Estratégico y responde a la pregunta ¿Qué debe hacer la organización para incrementar su nivel de competitividad, de rentabilidad, y su participación en el mercado? Esta pregunta se responde después de un análisis concienzudo del equipo directivo respecto a la situación actual de la organización y después de haber analizado lo que sucede dentro y fuera de la organización (medio ambiente interno y medio ambiente externo)

Insumos del Diseño del Plan Estratégico	Producto Obtenido del Diseño del Plan Estratégico
■ Información del Medio Ambiente interno de la organización: Tecnología, recursos humanos, finanzas, proveedores, etc. ■ Información del medio ambiente externo: clientes, productos, mercados competidores, sociedad, etc. ■ Resultados obtenidos en años anteriores ■ Planes y proyectos de mejora ■ Requerimientos de los clientes ■ Regulaciones gubernamentales ■ Requerimientos no arancelarios	■ Un Manual de Planeación Estratégica para el año siguiente

Insumos de la Implantación del Plan Estratégico	Producto Obtenido de la Implantación del Plan Estratégico
■ El Manual de Planeación Estratégica del año por venir ■ El presupuesto de ventas en pesos y piezas por mes, por familia, por producto, por canal de distribución ■ El presupuesto financiero aprobado ■ Equipos Naturales de trabajo (por área) ■ Equipos multidisciplinarios	■ Cumplimiento de los objetivos y estrategias de negocio al 100 % ■ Incremento de competitividad ■ Incremento de participación de mercado

¿En qué se parece el hombre a las águilas? Seguramente hay muchos parecidos, pero uno que les ayuda a ambos a sobrevivir es la *"Visión"*. El águila alcanza a ver a su presa desde una distancia de tres kilómetros. No la pierde de vista y casi siempre la atrapa. De igual manera, el hombre tiene una visión impresionante, pero no una Visión en kilómetros, sino una ***Visión a Futuro*** que traspasa fronteras del tiempo. Quien logra visualizar su futuro de manera muy clara, tiene muy altas probabilidades de ver realizados sus sueños.

Y como dijo Joel Barker: *"La Visión de futuro que beneficia a las personas también beneficia a las empresas y a los países"*.

Por ello, en una organización el punto de partida para el éxito de un plan estratégico es clarificar la ***Visión del Negocio***.

Los pasos subsiguientes para realizar un exitoso plan estratégico son profundamente sencillos (no simples) cuando el equipo directivo de la organización está dispuesto a trabajar en equipo y a embarcarse todos juntos hacia el mismo rumbo.

Como ejemplo de lo importante que es que el equipo directivo esté de acuerdo, déjenme comentarles el caso exitoso que vivimos y seguimos viviendo con un cliente que ha crecido 500% en un lapso de cinco años. En el año 1995 nos pidió una cotización el Director General de una empresa familiar dedicada principalmente a la manufactura de productos de higiene, salud y belleza para el mercado de consumo. Aparentemente con la convicción del Director General, el proyecto de consultoría tenía altas probabilidades de éxito, Sin embargo, al momento de hacer la primera entrevista con los tres hermanos (dueños y directores de la empresa) solamente el Director General veía con claridad la necesidad de asesoría externa para seguir creciendo en un mercado tan competido como en el que ellos participaban. Los otros dos hermanos decían que el negocio estaba bien y que no era necesario contratar a ningún consultor: *"hemos salido adelante de crisis peores"*, concluyó uno de los hermanos. De tal forma que en ese año no había el consenso necesario ni la visión adecuada para empezara elaborar ningún plan estratégico.

Nuevamente en el año 1996 nos volvieron a llamar, para ahora sí iniciar el proceso de Planeación Estratégica, aunque ahora ya uno de los dos hermanos escépticos apoyaba el proyecto y eran dos votos a favor y uno en contra. Todavía no había ni el consenso ni las condiciones para dirigir *"El Barco hacia Aguas más Profundas"*. Yo decidí esperar otro año hasta que finalmente los tres hermanos estuvieran totalmente de acuerdo, lo cual ocurrió en 1997. Y de esta fecha en adelante todo ha sido viento en popa. Pues de manera constante esta empresa ha crecido año con año en términos reales muy por encima de la inflación hasta acumular un crecimiento del 500% del año 1997 al año 2005.

¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos con la aplicación de nuestra Metodología de Planeación Estratégica (Modelo Planes®) con este y otros clientes?

- Fortalecimiento de la estructura organizacional. Ahora hay gente más productiva y profesional.
- Formalización de juntas mensuales del Equipo Directivo.
- Evaluación mensual de objetivos de negocio e indicadores de calidad y desempeño.
- Evaluación de la posición competitiva frente a los principales competidores.
- Diseño e implantación de programas de capacitación orientados al cumplimiento de objetivos de negocio y al incremento de productividad.
- Elaboración e implantación de Manuales de Políticas y Procedimientos.
- Certificación de los sistemas de calidad con base en las normas ISO 9000.
- Formación de equipos de trabajo (naturales y multidisciplinarios) orientados al cumplimiento de objetivos específicos de mejora.
- Implantación de proyectos de mejora: renovación de sistemas de información, estandarización de equipo de cómputo y telecomunicación, compra, ampliación y remodelación de instalaciones, desarrollo de sistemas de evaluación de desempeño, implantación de planes de vida y carrera, mejoramiento de factores de higiene y motivación, entre otros, y
- Renovación de la cultura organizacional orientándola al incremento de la competitividad y al cumplimiento de la visión del negocio.

Por supuesto, la aplicación de nuestra Metodología de Planeación Estratégica (Modelo Planes®) a cada cliente le da beneficios particulares dependiendo de su tipo, tamaño, giro de negocio y de los sueños a que cada organización aspire. Pero en todos los casos que hemos visto con nuestros clientes el factor común es el crecimiento y el desarrollo: más ventas, más utilidades, más desarrollo de productos, más capacitación, más clientes, más liquidez, más participación de mercado, mejores perfiles de puestos, mejores ideas de mejora, mejor comunicación, mejor trabajo en equipo, mejor volumen de negocio, mejores clientes, mejores colaboradores, mejores proveedores, etc.

En conclusión, la Planeación Estratégica da mejores resultados cuantitativos y mejores resultados cualitativos.

Usted, ¿cómo se sentiría si su organización pudiera tener un menú de poderosas estrategias y acciones que le faciliten llegar mes a mes a sus objetivos a pesar de la incertidumbre política, económica, social e internacional que rodean su negocio? Seguramente estaría feliz como las águilas visionarias que siempre atrapan su presa.

Recuerde, la visión de negocio es el sueño realista de la organización que le inspira y le motiva de una manera noble a seguir trabajando sin importar las dificultades temporales que se le puedan presentar.

¿Cómo diseñar Estrategias Sólidas?

"El éxito requiere un uno porciento de inspiración y un noventa y nueve porciento de transpiración"

Thomas Alva Edison

A mucha gente le gusta poner la primera piedra en una nueva construcción, esperando que muy pronto se termine dicho proyecto. Sin embargo, en algunas ocasiones los proyectos se inician con

muchas ganas pero se quedan inconclusos y a medio terminar. De igual manera, muchas personas u organizaciones ponen sus sueños (Visión de Negocio) en papel, en blanco y negro; su primera piedra. Pero al paso de los días, las semanas y los años sus sueños se van quedando inconclusos y a medio terminar. ¿Por qué ocurre esto? ¿Por qué no logran hacer realidad sus sueños? Bueno, principalmente porque se les olvida hacer un plan con metas, estrategias y actividades bien definidas.

Por ello, con nuestro **Modelo de Planeación Estratégica (Modelo Planes®, desarrollado por Grupo Albe Consultores, S.C.)** hemos llegado a un alto grado de pragmatismo que de manera muy eficiente logramos que organizaciones de todos tamaños, tipos y giros de negocio puedan no solo sobrevivir sino fortalecer los cimientos de su crecimiento con incrementos en venta y utilidades hasta del 50% anual o incrementos acumulados en volumen de negocio hasta del 400% en cinco años ¿Sorprendente? Si, sí son sorprendentes estos resultados, pero lo más sorprendente es que los mismos empresarios y directores descubren que habían estado "dormidos" durante muchos años, simplemente apagando fuegos o disfrutando de las bonanzas temporales de años anteriores.

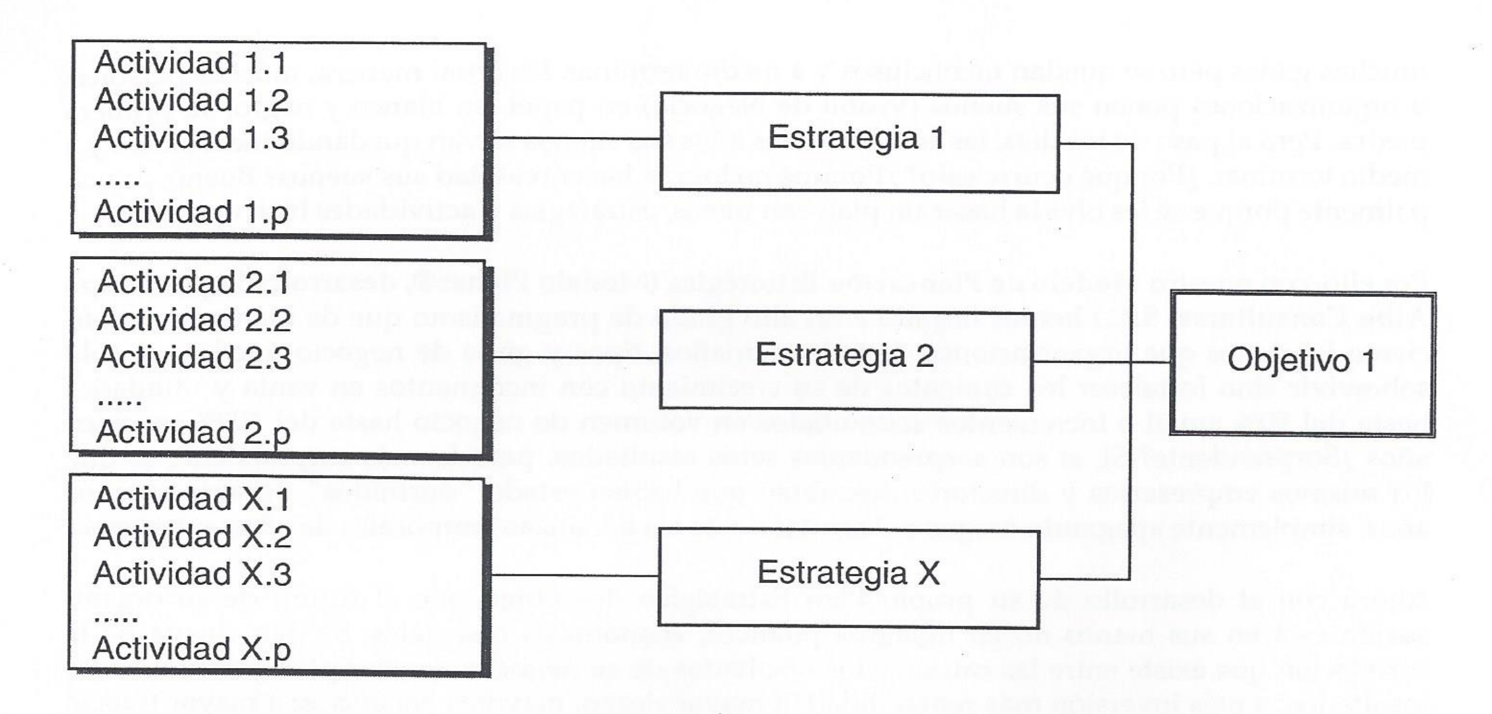
Ahora con el desarrollo de su propio Plan Estratégico descubren que el futuro de su organización está en sus manos no en milagros políticos, económicos o sociales. Se dan cuenta de la correlación que existe entre las causas y los resultados de su negocio: a mejor planeación, mejores resultados; a más inversión más rentabilidad; a mayor riesgo, mayores beneficios; a mayor trabajo en equipo más fuerzas para enfrentar el futuro; a mayor solidez financiera mayor atractivo para accionistas, clientes, colaboradores y proveedores.
¿Le gustaría reforzar los cimientos de su organización y cosechar mayores y mejores frutos año con año? Bueno, lo invito a seguir conociendo en este capítulo el Modelo Planes ® para que vea que de una manera práctica usted también lo puede también aplicar en su propio beneficio.

¿Cómo desarrollar el Plan Estratégico?

Independientemente de que la organización contrate a un despacho de capacitación y consultoría que le haga un diagnóstico de competitividad o que la propia organización tenga un análisis del medio ambiente externo e interno contestando las preguntas del reloj de la planeación del capítulo 4 de este libro debe desarrollar los tres siguientes Pilares:

1. **Diseñar Objetivos de negocio,**
2. **Diseñar Estrategias de negocios, y**
3. **Diseñar Actividades de mejora.**

Correlacionadas de la siguiente manera:



Definiciones

1.-Objetivos de negocio. Son el conjunto de resultados cuantitativos más importantes para la organización (¿Qué resultados quiere alcanzar?). Cada objetivo tiene una meta anual que obliga a la organización a trabajar unidos para su cumplimiento. La redacción de los objetivos de negocio es un verbo de acción en infinitivo, una meta medible, cuantificable, retadora y realista y alcanzable en un periodo de tiempo. <u>Ejemplos de objetivos de negocio a ser alcanzados a lo largo del siguiente año:</u> Incrementar las Venta a 100,000 piezas, incrementar las ventas a $ 50 millones de pesos, incrementar el número de clientes activos a 3000, obtener utilidades antes de impuestos del 20%, desarrollar cinco nuevos productos, impartir capacitación de 48 horas por persona, tener una rotación de cartera de 30 días, tener una rotación de cuentas por pagar de 45 días, tener una rotación de inventarios de 12 veces en el año, etc.

Cada organización diseña los objetivos de negocio más relevantes para ella. Además, para ver la información y contribución de cada objetivo se puede usar una matriz de contribución. Cada objetivo de negocio indica claramente el resultado *"que"* se pretende alcanzar. La Estrategia dice cómo alcanzarlo

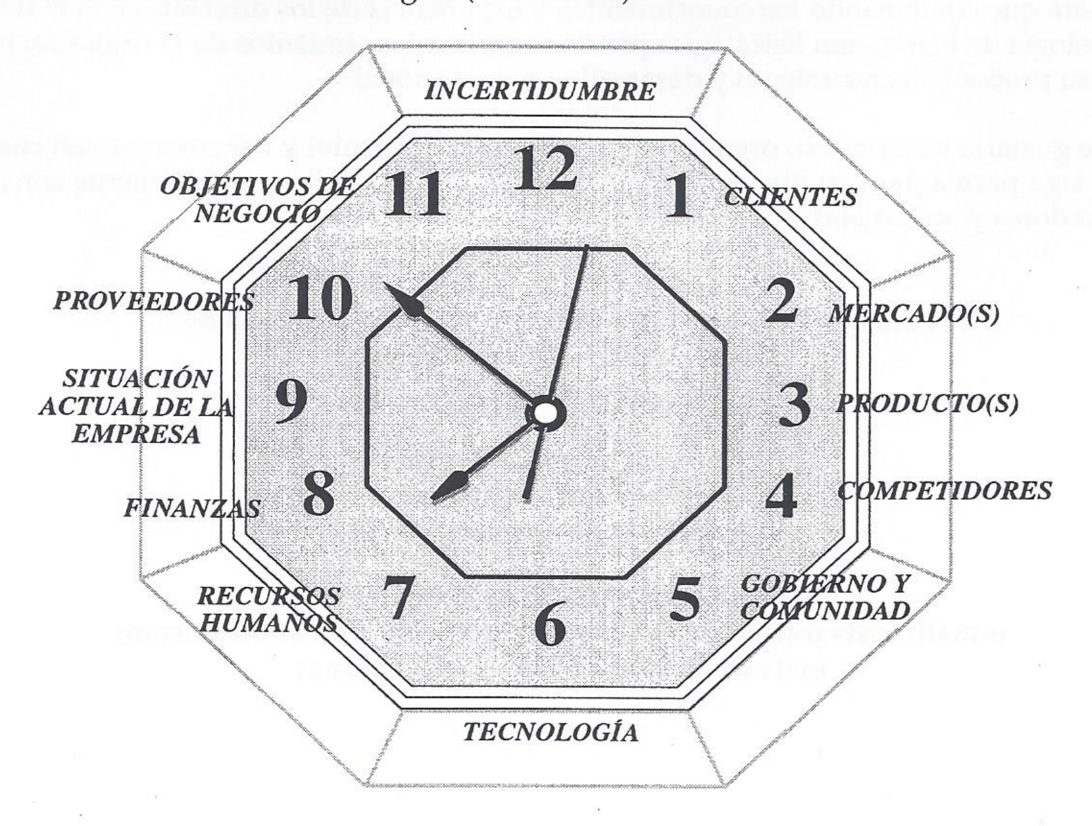
2.- Estrategias de negocio. Son el conjunto de conceptos *"generales"* que le ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos de negocio (¿cómo quiere alcanzar los resultados?). Por *"general"* se entiende que constantemente se va a utilizar. Es decir, las estrategias forman parte inherente de la forma de hacer negocio en la organización. No son solamente actividades temporales de moda o aisladas. Recuerde, una estrategia engloba a un conjunto de actividades. Las Estrategias son de mayor importancia que las actividades.

Ejemplos de Estrategias de Negocio:

Estrategia Correctamente Bien Diseñada	Estrategia Mal Diseñada
• Reforzar la estructura Organizacional. • Eliminar el Desperdicio Organizacional. • Posicionar nuestras Marcas en el Mercado. • Incrementar Participación de Mercado.	• Contratar a un Gerente de Mercadotecnia. • Hacer campaña de Reducción de costos. • Hacer campaña de Mercadotecnia. • Abrir una sucursal en el año.
Son conceptos que generalmente (constantemente) estaría utilizando una organización para alcanzar sus objetivos de negocio.	Estas son actividades que pertenecen a una estrategia de negocio. Son acciones temporales que se realizan específicamente en un momento del tiempo.

Como se observa, la estrategia debe ser un concepto general que use la organización año con año. Este error de diferenciación entre actividad y estrategia es muy común entre quien no tiene un pensamiento estratégico. A cada idea que a usted se le ocurra hágale los siguientes cuestionamientos ¿Para qué le sirve a la organización? ¿Qué gana la organización con su ejecución? Si usted encuentra respuestas habrá encontrado el contexto estratégico de las actividades, y seguramente habrá encontrado en cada respuesta el diseño de una estrategia. Por ejemplo, yo tengo la idea de contratar a un gerente de mercadotecnia ¿Qué gana mi organización con su contratación? ¿Para qué nos sirve en la organización contratar a un gerente de mercadotecnia? Al dar las respuestas a estas dos preguntas encontraremos el contexto a donde pertenece esta idea y habremos encontrado el diseño de una estrategia. En este caso la respuesta y la estrategia de negocio sería *"Reforzar la Estructura Organizacional"*. ¿Está usted de acuerdo? Correcto, pero otra forma de encontrar estrategias es preguntarnos ¿Cómo puedo alcanzar mis objetivos de negocio? Al responder con los diversos *"Cómo"* estaremos encontrando las estrategias de negocio.

Pero la forma más efectiva de diseñar estrategias de negocio es recopilar y analizar la información relativa a cada uno de los conceptos del **RELOJ DE LA PLANEACIÓN** que está incluido dentro de nuestro Modelo de Planeación Estratégica (PLANES®).



3.- Actividades de mejora. Son el conjunto de acciones específicas a desarrollar durante el año. Cada actividad de mejora puede ser realizada una o varias veces en el año. Por ejemplo, contratar al Gerente de Mercadotecnia es una actividad que se hará sólo una vez. Hacer una auditoría mensual a las sucursales. Esta actividad se puede realizar varias veces en el año.

Todas las actividades de mejora deben tener definido un responsable y una fecha de ejecución. Obviamente, entre más se complementen las actividades unas con otras y contribuyan a alcanzar la Estrategia de Negocio, serán mejor. Actividades aisladas no sirven de nada.

Así que nuevamente a cada actividad que se le ocurra aplíquele las dos preguntas anteriores ¿Para qué le sirve a la organización? ¿Qué gana la organización con su ejecución? Si las respuestas forman parte de las estrategias de negocio, tómelas en cuenta, pero si el comentario es una respuesta vaga o no corresponde a sus estrategias y objetivos de negocio elimínala inmediatamente.

Recuerde que la diferencia entre una empresa exitosa y otra no exitosa es que la primera trabaja sólo en lo importante, siguiendo la ejecución de un PLAN ESTRATÉGICO inteligente, no se distrae con placebos ni con actividades que lo alejan de su objetivo y que sólo lo hacen perder el tiempo.

Conclusiones

Sólo teniendo definida una Visión de Negocio y desarrollando Objetivos de Negocio, Estrategias de Negocio y Actividades de Mejora, se puede tener un Plan Estratégico escrito que le ayude a su organización a sobrevivir y a crecer más rápidamente que a sus competidores, a pesar de las incertidumbres del medio ambiente externo de su organización.

De tal manera que combinando los conocimientos y experiencia de los directores con el dominio de esta metodología de Planeación Estratégica pueden reforzar los cimientos de la organización y continuar con su proceso de crecimiento y desarrollo organizacional

Si a usted le gustaría ver como su organización crece como el bambú y ver cómo se van cumpliendo sus sueños siga paso a paso su Plan Estratégico y disfrute de su éxito conjuntamente con sus clientes, colaboradores y accionistas.

Para mayores informes sobre nuestra metodología de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Consulte nuestras páginas web:

www.GrupoAlbe.com; www.Elestratega.com; www.SabiduriaEmpresarial.com

**Teléfonos 01 (55) 5310 4993, 5310 0950,
e-mail: malvarez@GrupoAlbe.com; malvarez@Elestratega.com; malvarez@SabiduriaEmpresarial.com**

CAPÍTULO 3

El Manual de Planeación Estratégica

"Uno de cada mil es líder nato; los otros novecientos noventa y nueve, para llegar a ser líderes, debemos seguir estudiando y prepararnos"
Michael Kami

El Manual de Planeación Estratégica contiene los siguientes temas

1. Visión de Negocio
2. Misión de Negocio
3. Disciplina de Negocio
4. Factores Clave de Éxito
5. Objetivos de Negocio
6. Estrategias de Negocio
7. Objetivos Específicos
8. Programas de Trabajo
9. Anexos (en papel o electrónico) con la información recopilada acerca del medio ambiente externo e interno)

Tema	Concepto	Descripción
1	Visión de Negocio	Es el sueño al que aspira llegar la empresa en el futuro.
2	Misión de Negocio	Es la razón de ser de la empresa. Contesta las preguntas ¿Para qué existe la empresa? ¿En qué negocio debe estar la empresa?
3	Disciplina de Negocio	Es el Concepto por el cuál quiere ser reconocida la organización en el mercado. A saber: 1. Menor Costo Total (basado en un Modelo de Eficiencia Operativa), o 2. Mejor Producto (basado en un Modelo de Liderazgo en Innovación de Producto), o 3. Mejor Solución Total (basado en un Modelo de Intimidad con el Cliente).
4	Factores Clave de Éxito	Son el conjunto de aspectos que harán que la organización siempre tenga éxito en su(s) mercado(s). Tienen que ver principalmente con aspectos relacionados con el cliente, con las finanzas, con la innovación y con la excelencia de los procesos internos de la organización.
5	Objetivos de Negocio	Son el conjunto de los resultados más importantes que año con año debe obtener la empresa para subsistir. Tienen que ver principalmente con la satisfacción del cliente, la satisfacción de los colaboradores y la satisfacción de los accionistas. De acuerdo al balanced scorecard también tiene que ver con la perspectiva de los procesos internos y con la perspectiva de desarrollo e innovación. Cada objetivo tiene cuando menos una meta anual perfectamente cuantificable.

6	***Estrategias de Negocio***	Son el conjunto de conceptos generales que le muestran a la empresa "CÓMO" alcanzar sus objetivos de negocio. Las Estrategias se complementan unas a otras para alcanzar los Objetivos de Negocio. Objetivos y metas ambiciosas requieren de "ESTRATEGIAS DE NEGOCIO OFENSIVAS Y DEFENSIVAS" sólidas. Las estrategias se diseñan de afuera de la organización hacia adentro de la organización. Es decir, para ganar se requiere una filosofía de "cómo veo doy". Por lo tanto, las estrategias son flexibles en función de las circunstancias cambiantes de la propia organización.
7	***Objetivos Específicos***	Son el conjunto de resultados adicionales que espera alcanzar la organización durante el próximo año. Los Objetivos específicos son seleccionados durante la sesión de Planeación Estratégica con base en su contribución a la organización durante el siguiente año. Generalmente los Objetivos Específicos van renovándose año con año en función de la situación y circunstancias específicas de la organización.
8	***Programas de Trabajo***	Es el conjunto de documentos que incluyen las estrategias y acciones específicas que serán desarrolladas el próximo año por los Equipos de Trabajo Multidisciplinarios y Naturales, como base para el cumplimiento cabal tanto de los Objetivos de Negocio como de los Objetivos Específicos. Habrá tantos programas de trabajo como objetivos de negocio y objetivos específicos se hayan generado durante la sesión de Planeación Estratégica correspondiente.

1. Visión de negocio

"Cuídate de tus sueños porque pueden llegar a hacerse realidad"
Walt Disney

En un párrafo describir la aspiración o sueño de lo que desea llegar a ser la organización en el largo plazo.

Algunas preguntas que ayudarán a conformar la Visión de Negocio de la organización son:

1. ¿A qué aspiración nos gustaría llegar en el futuro?
2. ¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?
3. ¿Los accionistas se sentirían muy satisfechos si la organización llegara a ser?
4. ¿Si reforzamos nuestro desarrollo organizacional podemos aspirar a?
5. ¿Con la tendencia de nuestro crecimiento podríamos llegar a?
6. ¿Con la eliminación del desperdicio organizacional actual podemos pensar en ser?
7. ¿Si mejoramos drásticamente nuestro desempeño organizacional estaremos en capacidad de?
8. ¿Qué propósitos de liderazgo y trascendencia nos motivan?
9. ¿Cuál es el sueño de la organización?

2. Misión de negocio

En un párrafo describir la razón de ser de la organización. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el más noble propósito para el que se ha creado ésta organización?

Algunas preguntas que ayudarán a conformar la Misión de Negocio de la organización adecuada a su propia filosofía y expectativas son:

1. ¿En qué negocio debemos estar?
2. ¿Qué beneficios proporciona nuestra organización a los clientes y a la sociedad?
3. ¿Qué necesidades satisfacemos?
4. ¿Qué cualidades o ventajas queremos trascender a través del tiempo y de las fronteras?
5. ¿A qué nichos de mercado nos queremos dirigir?
6. ¿A qué niveles socioeconómicos del mercado nos dirigimos?
7. ¿Por qué debemos existir?
8. ¿Qué valor agregado nos distingue en el mercado?
9. ¿Qué posicionamiento buscamos tener en la mente del cliente?

Ejemplos de visión de negocio y misión de negocio

Visión de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C.
"Ser uno de los diez "mejores" despachos de Capacitación y Consultoría en México"

Misión de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C.
"Desarrollar el Potencial Humano y Empresarial de nuestros clientes, incrementando constantemente sus resultados de negocio y su nivel de competitividad"

Visión de GRISI HNOS., S.A. DE C.V.
"Ser una empresa internacional de clase mundial con productos líderes, orgullo de la industria nacional"

Misión de GRISI HNOS., S.A. DE C.V.
"Mejorar la calidad de vida del individuo, desarrollando y comercializando productos de calidad para el mercado de la salud, la belleza y la higiene"

Visión de FRIGUS BOHN, S.A. DE C.V.
"Tener el cien porciento del mercado nacional, manteniendo el liderazgo absoluto en innovación y servicio"

Misión de FRIGUS BOHN, S.A. DE C.V.
"Fabricar y comercializar serpentines para fabricantes de equipo original y productos para el mercado de refrigeración comercial"

3. La disciplina de negocio

Es el Concepto por el cuál quiere ser reconocida la organización en el mercado:

1. **Menor Costo Total** (basado en un Modelo de Eficiencia Operativa), da énfasis al menor costo total y la menor inconveniencia para el cliente, considerando desde el precio de compra, el precio de los fletes, el precio de las garantías y las devoluciones. Un ejemplo de esta disciplina es Wal Mart.
2. **Mejor Producto** (basado en un Modelo de Liderazgo en Innovación de Producto), da énfasis a la innovación de producto y a la vanguardia tecnológica. Al cliente de las organizaciones que tienen el mejor producto no les preocupa en primera instancia el precio porque están dispuestos a tener el mejor producto del mercado. Un ejemplo de esta disciplina es Sony.
3. **Mejor Solución Total** (basado en un Modelo de Intimidad con el Cliente), da énfasis a la cercana intimidad de la organización con cada uno de sus clientes para diseñarle productos y servicios específicos a sus necesidades. Un ejemplo de esta disciplina es Home Depot.

Para mayores detalles leer el libro "La Disciplina de los líderes del Mercado" Michael Treacy & Fred Wiersema. Editorial Norma, 1995, del cual a continuación se presenta un brevísimo resumen

Valor al cliente

Tres premisas:

- Consumidores diferentes compran diferentes Clases de Valor.
- Cuando los estándares se elevan, las expectativas también se elevan.
- Producir un alto nivel de Valor, requiere una estructura dedicada a fortalecer ese Valor.

Tres conceptos asociados:

- Propuesta de Valor
- Disciplina de Valor
- Modelo Operativo

Propuestas de valor

1. Menor Costo Total
2. Mejor Producto
3. Mejor Solución Total

Concentrarse en una sola propuesta y cumplir razonablemente los estándares de las otras dos

Disciplinas de valor

Menor Costo ⟶ Excelencia Operativa

- Combina la oferta de precio y calidad con la facilidad de compra.
- Garantiza un bajo precio y servicio sin inconvenientes.

Mejor Producto ⟶ Estado del Arte/Liderazgo en Producto

- Punta de Lanza, más allá de lo conocido.
- Autodesplazamiento, comercializar rápido y sacar del mercado.

Mejor Solución Total ⟶ Relaciones/Intimidad con el Cliente

- Hacer el negocio conociendo a las personas y lo que necesitan.
- La propuesta es: "Yo me encargo de usted y de sus asuntos".

Modelo operativo

Para Excelencia Operativa

- Operaciones estandarizadas, simplificadas y centralizadas.
- Cultura dirigida a eliminar desperdicio y cuidar eficiencia.

Para Estado del Arte/Liderazgo en Producto

- Estructura Ad-Hoc, se recompensa el éxito del producto.
- Se motiva la creatividad, el pensamiento "fuera de borda".

Para Relaciones/Intimidad con el Cliente

- Obsesión por desarrollar soluciones, detalle y profundidad.
- Resultados para los clientes, se busca lealtad duradera.

Cuatro recomendaciones

- Proveer la mejor oferta en el Mercado en la Disciplina seleccionada.
- Mantenerse en el umbral de las otras Propuestas de Valor.
- Mejorar la Dimensión de Valor año tras año.
- Construir un Modelo Operativo dedicado a dar un valor inalcanzable.

4. Factores clave de éxito

Los Factores Clave de Éxito son todos aquellos aspectos básicos que son necesarios tener y mantener siempre dentro del dominio de la organización para obtener un alto grado de competitividad. ¿De qué factores básicos depende nuestro éxito? Por ejemplo, calidad de producto y servicio, inversión, tecnología, precios competitivos, costos, rapidez de atención al cliente, innovación de productos, etc.

5. Objetivos y metas para el quinquenio

* Los objetivos tienen que ver con los resultados más importantes para la empresa. Tienen que ver con la satisfacción de los clientes, con la satisfacción de los colaboradores y con la satisfacción de los accionistas. Los Objetivos de Negocio son los resultados más importantes para la organización y no son negociables. Las metas deben por supuesto ser negociadas con las áreas correspondientes previamente a la sesión de Planeación Estratégica.

** *La unidad de medición puede ser millones de pesos, %, No., horas, etc.*

No.	Objetivo*	Unidad de Medición **	Metas anuales				
			2006	2007	2008	2009	2010
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Matriz de contribución de objetivos de negocio

Con el propósito de evaluar la calidad de los Objetivos de Negocio y su real contribución a la organización, GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. ha desarrollado la siguiente Matriz de Contribución de Objetivos de Negocio para seleccionar los Objetivos más importantes a definir año con año.

Primer paso. Evaluar la matriz de contribución con los *"n"* objetivos preliminares (se espera que cuando mucho sean diez objetivos). Buenos niveles de contribución son los mayores al 50%.

Segundo Paso. Se califica su Porcentaje de contribución, usando la siguiente fórmula:

% de Contribución = (Total de puntos)(100)/((n)(n-1))

Tercer paso. De acuerdo a la contribución determinar cuáles son los objetivos que más contribuyen (leyendo cada renglón) y determinando cuáles son los objetivos a quienes más les contribuyen (leyendo cada columna).

Los más importantes objetivos que deben estar presentes en el próximo año son los que más contribuyen y a los que menos les contribuyen. En segundo lugar estarían los que tienen alguna contribución y reciben alguna contribución. Y los que podrían ser eliminados son los que no contribuyen y a los que reciben mucha contribución. Si se desea incrementar el "Porcentaje de Contribución" de ésta matriz, entonces se puede optar por eliminar los objetivos de menor contribución o reemplazarlos por otros objetivos que puedan ser muy importantes y repetir este ciclo desde el primer paso.

Escala de contribución:

SI CONTRIBUYE =+1, NO CONTRIBUYE =0, REDUCE CONTRIBUCIÓN =-1,

Ejemplo:

Objetivo 1. Vender $ X millones de pesos,
Objetivo 2. Obtener X % de utilidad antes de impuestos e intereses,
Objetivo 3. Dar Capacitación al personal con X horas por persona en el año,
Objetivo 4. Incrementar el nivel de calidad el producto a X %,
Objetivo 5. Recuperar la cartera (cobranza) en X días, y
Objetivo 6. Desarrollar X nuevos productos en el año.

Se calificaría de la siguiente manera para el primer renglón...

¿El objetivo de ventas contribuye a obtener utilidad?	Si, +1
¿El objetivo de ventas contribuye a Dar capacitación al personal?	No, 0
¿El objetivo de ventas contribuye a Incrementar el nivel de calidad?	No, 0
¿El objetivo de ventas contribuye a Recuperar la cartera?	No, incluso le afecta, -1
¿El objetivo de ventas contribuye Desarrollar nuevos productos?	No, 0, al revés si contribuye

Y así sucesivamente con los demás renglones

Objetivo	1 Ventas	2 Utilidad	3 Capacitación	4 Calidad	5 Cartera	6 Nuevos Productos	TOTAL
1. Ventas		+ 1	0	0	- 1	0	0
2. Utilidad	0		0	0	0	+ 1	+ 1
3. Capacitación	+ 1	+ 1		+ 1	0	0	+ 3
4. Calidad	+ 1	+ 1	0		+ 1	0	+ 3
5. Cartera	0	+ 1	0	0		0	+ 1
6. Nuevos Productos	+ 1	+ 1	0	0	0		+ 2
TOTAL	+ 3	+ 5	0	+ 1	0	+ 1	+ 10

Escala de Contribución:

+1 = Si contribuye 0 = No contribuye -1 = Reduce contribución

Porcentaje de Contribución = (10)(100)/((6)(6-1)) = 1000/ 30 = 33.33 %

Interpretación leyendo por renglón.
Los objetivos que más contribuyen son: La Capacitación y la Calidad,
Los objetivos que contribuyen poco son: Los nuevos productos, la Utilidad y la Cartera, y
El objetivo que no contribuye es el de las ventas.

Por lo tanto lo objetivos en orden de importancia para la organización debería ser:

1. La Capacitación,
2. La Calidad,
3. Los Nuevos productos,
4. La Utilidad,
5. La Cartera, y
6. Las Ventas.

Incluso, la ponderación de cada objetivo pudiera ser diferente en función de esta contribución. Por ejemplo los objetivos de alta contribución podrían valer 300 puntos, los de buena contribución 200 puntos y los demás 100 puntos.

Interpretación, leyendo por columna.
Los objetivos que más beneficio reciben de los demás son:
La Utilidad, Las Ventas, La Calidad, y Los Nuevos Productos.
Los que no reciben ningún apoyo ni beneficio de los demás objetivos son la Capacitación y La Cartera.

Interpretación conjunta de renglones y columnas:
Los Objetivos más importantes dentro de esta matriz son: La Capacitación, La Calidad, Los Nuevos Productos, y La Utilidad.

La Cartera podría eliminarse porque contribuye poco y a ella casi no le contribuyen los demás objetivos. No sería crítico porque solamente se asigna como objetivo de rutina al área correspondiente, sin que esté al nivel de los demás objetivos de negocio.

Las Ventas podrían también eliminarse como Objetivo de Negocio porque no contribuye al cumplimiento de los demás objetivos y es el más beneficiado. Si se asigna al área correspondiente como un Objetivo Específico sería suficiente para tenerlo bajo supervisión y control constante. Aunque por aspectos de conveniencia este objetivo de ventas deba ser necesario seguirlo dejando.

Haciendo la nueva Matriz eliminando los Objetivos de Cartera y Ventas, quedaría:

Objetivo	2 Utilidad	3 Capacitación	4 Calidad	6 Nuevos Productos	TOTAL
2. Utilidad		0	0	+ 1	+ 1
3. Capacitación	+ 1		+ 1	0	+ 2
4. Calidad	+ 1	0		0	+ 1
6. Nuevos Productos	+ 1	0	0		+ 1
TOTAL	+ 3	0	+ 1	+ 1	+ 5

Porcentaje de Contribución = (5)(100)/((4)(4-1)) = 500/ 12 = 41.66 %

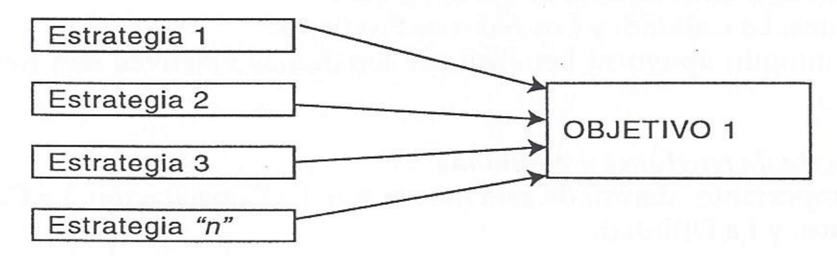
Aquí todos los objetivos contribuyen, y nuevamente se demuestra que el orden de la importancia de los Objetivos sería

1. Dar Capacitación,
2. Obtener Utilidad,
3. Mejorar la Calidad, y
4. Desarrollar Nuevos Productos

Si quisiéramos incrementar el porcentaje de Contribución podríamos incluir nuevos y mejores Objetivos de Negocio y hacer el ejercicio nuevamente hasta quedar satisfechos con la decisión final.

6. Estrategias de negocio

Como ya dijimos antes ESTRATEGIA es un concepto general que puede aplicar la organización año con año para alcanzar sus objetivos de negocio. La Estrategia es el *"Cómo"* se va a alcanzar el Objetivo de Negocio. Varias Estrategias se complementan entre sí para cumplir con cumplir con los Objetivos de Negocio.



Las estrategias de negocio son el producto obtenido de la depuración y destilación de la información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno de la organización. Estas estrategias se obtienen del siguiente proceso:

1. Recopilación de información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno, a través de contestar las preguntas del reloj de la planeación. Ver el capítulo 4 de este libro.
2. Tomando la información más relevante del medio ambiente externo e interno hacer un listado de las FORTALEZAS de la organización.
3. Tomando la información más relevante del medio ambiente externo e interno hacer un listado de las DEBILIDADES de la organización
4. Tomando la información más relevante del medio ambiente externo e interno hacer un listado de las OPORTUNIDADES de la organización
5. Tomando la información más relevante del medio ambiente externo e interno hacer un listado de las AMENAZAS de la organización
6. Utilizando cualquier técnica de ponderación (voto, consenso, comparación, etc.) ordenar y numerar cada una las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas por orden de importancia, y
7. Obtener las estrategias de negocio utilizando la técnica FODA / FADO o la traducción de FODA a estrategias, como se muestra a continuación.

Definiciones

Fortaleza. Es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un alto grado de eficiencia. La Fortaleza está bajo el control de la organización. De preferencia empezar la redacción de la fortaleza con las palabras "somos" o "tenemos" Por ejemplo: Somos rápidos para surtir pedidos del cliente.
Oportunidad. Es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse, facilitaría que la organización logre más fácilmente sus objetivos. La Oportunidad no está bajo el control de la organización, depende de terceros. Por ejemplo: la disponibilidad de inversionistas extranjeros.
Debilidad. Es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un bajo grado de eficiencia. De preferencia empezar la redacción de la debilidad con las palabras "no somos" o "no tenemos". La Debilidad está bajo el control de la propia organización. Por ejemplo: Tenemos escasa cartera de clientes potenciales.
Amenaza. Es todo aquel evento del medio ambiente, que de presentarse podría afectar negativamente los resultados del negocio en forma significativa. La Amenaza no está bajo el control de la organización, depende de terceros. Por ejemplo: la presencia de competidores extranjeros.

Ejemplo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas	Debilidades
1. Tenemos buena liquidez	1. Tenemos muchos producto obsoleto
2. Tenemos clientes leales	2. La gente no respeta las políticas y los procedimientos
3. Tenemos innovación tecnológica	3. Falta comunicación a todos los niveles
4. Tenemos excelente calidad	4. Falta consolidar el departamento de Mantenimiento
5. Tenemos experiencia exitosa en 35 años de antigüedad	5. Falta trabajar en equipo
6. Hay amplitud de horarios en la atención del clientes	6. Faltan mayores incentivos y reconocimiento al colaborador
7. Tenemos lealtad de colaboradores clave	7. Falta estandarización de imagen y servicio en las sucursales
8. Tenemos buena limpieza en las sucursales	8. Bajo nivel de satisfacción de los colaboradores
9. Tenemos seguridad privada	9. Falta capacitación
10. Hay desarrollo de productos	10. Hay centralización en la toma de decisiones
11. Contamos con desarrollo para colaboradores	11. Tenemos alta rotación de personal operativo
12. Contamos con Planeación Estratégica	12. Falta reforzar el reconocimiento de la marca
13. Contamos con proveedores claves confiables	13. Falta espacio en el almacén
	14. Falta inversión en tecnología de información

Oportunidades	Amenazas
1. Hay empresas chinas que nos están ofreciendo comercializar su productos 2. Hay franquicias disponibles que complementarían nuestra línea de negocios 3. Hay nuevos inversionistas que nos buscan 4. Hay buena recomendación de nuestros clientes 5. Hay crecimiento del mercado infantil 6. Hay mayor afluencia de turismo 7. Hay tecnología de vanguardia disponible en el mercado 8. Hay reducción de trámites burocráticos para nuevas aperturas 9. Hay disminución de comisión bancaria para pagos con tarjeta de crédito	1.Hay mayor agresividad comercial de los competidores 2. El mercado en que participamos está maduro y empieza a declinar 3. Hay "Aciertos" y aumentos de la competencia. 4. Incremento de la inseguridad en las zonas de influencia de nuestras unidades. 5. Incremento del comercio informal en nuestras zonas de influencia 6. Disminución de la afluencia de clientes 7. Nueva recesión económica 8. Cambio de hábitos económicos de consumo de los clientes 9. Noticias de contaminación de productos 10.Cambio de disposiciones que regulan el funcionamiento en establecimiento mercantiles

Diseño de las estrategias de negocio usando la metodología FO-DA / FA-DO

	FORTALEZA (F)	DEBILIDAD (D)
OPORTUNIDAD (O)	**Estrategias FO** Cómo uso las Fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades. **Estrategias Ofensivas**	**Estrategias DO** Cómo corrijo las Debilidades de la organización aprovechando las Oportunidades. **Estrategias Defensivas**
AMENAZA (A)	**Estrategias FA** Cómo uso las Fortalezas de la organización para mitigar las Amenazas. **Estrategias Ofensivas**	**Estrategias DA** Cómo corrijo las Debilidades mitigando las Amenazas de la organización. **Estrategias Defensivas**

Teniendo la lista priorizada de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se combinarán en parejas usando el método FO-DA Y FA-DO (FO, Fortaleza con Oportunidad, DA, Debilidad con Amenaza, FA, Fortaleza con Amenaza, y DO, Debilidad con Oportunidad, para descubrir la estrategia ofensiva o defensiva que se genera para alcanzar los objetivos de negocio de la organización el próximo año. Todas las estrategias deben empezar su redacción con un verbo en infinitivo: Comprar, Desarrollar, Incrementar, Renovar, Tener, etc.

Ejemplo: Una empresa comercializadora durante la sesión de Planeación Estratégica (Etapa II) encontró las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por cuestiones didácticas se muestran solamente las dos primeras.

No.	Fortaleza
1	Tenemos buena liquidez
2	Tenemos clientes leales

No.	Debilidad
1	Tenemos mucho producto obsoleto y de lento movimiento
2	La gente no respeta las políticas y procedimientos

No.	Amenaza
1	Hay mayor agresividad comercial de los competidores
2	El mercado en que participamos está maduro y empieza a declinar

No.	Oportunidad
1	Hay empresas chinas que nos están ofreciendo comercializar sus productos en México
2	Hay franquicias disponibles que complementarían nuestra línea de negocios

Usando el método FODA Y FADO combinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontramos las estrategias

Análisis FO				
No.	**Fortaleza**	**No.**	**Oportunidad**	**Estrategia**
1	Tenemos buena liquidez	1	Hay empresas chinas que nos están ofreciendo comercializar sus productos en México	**1. Comercializar producto importado**
1	Tenemos buena liquidez	2	Hay franquicias disponibles que complementarían nuestra línea de negocios	**2. Invertir en franquicias de baja inversión, alta rentabilidad compatible con nuestra línea de productos**
2	Tenemos clientes leales	1	Hay empresas chinas que nos están ofreciendo comercializar sus productos en México	**3. Enriquecer nuestro catálogo de producto con innovaciones**
2	Tenemos clientes leales	2	Hay franquicias disponibles que complementarían nuestra línea de negocios	**4. Incursionar en nuevos mercados**

Análisis DA				
No.	**Debilidad**	**No.**	**Amenaza**	**Estrategia**
1	Tenemos mucho producto obsoleto y de lento movimiento	1	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	**5. Rematar producto obsoleto en ofertas y ventas nocturnas**
1	Tenemos mucho producto obsoleto y de lento movimiento	2	El mercado en que participamos está maduro y empieza a declinar	**6. Mejorar el programa de compras y obtener la información anticipada de los proveedores**
2	La gente no respeta las políticas y procedimientos	1	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	**7. Estandarizar los procesos administrativos y operativos**
2	La gente no respeta las políticas y procedimientos	2	El mercado en que participamos está maduro y empieza a declinar	**No aplica**

Análisis FA				
No.	**Fortaleza**	**No.**	**Amenaza**	**Estrategia**
1	Tenemos buena liquidez	1	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	**8. Reforzar el Plan de mercadotecnia de la empresa**
1	Tenemos buena liquidez	2	El mercado en que participamos está maduro y empieza a declinar	**9. Comercializar solamente productos de alta rotación y rentabilidad**
2	Tenemos clientes leales	1	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	**10. Conservar la lealtad de los clientes**
2	Tenemos clientes leales	2	El mercado en que participamos está maduro y empieza a declinar	**11. Incursionar en nuevos mercados**

Análisis DO				
No.	**Debilidad**	**No.**	**Oportunidad**	**Estrategia**
1	Tenemos mucho producto obsoleto y de lento movimiento	1	Hay empresas chinas que nos están ofreciendo comercializar sus productos en México	**5. Rematar producto obsoleto en ofertas y ventas nocturnas (repetida)**
1	Tenemos mucho producto obsoleto y de lento movimiento	2	Hay franquicias disponibles que complementarían nuestra línea de negocios	**2. Invertir en franquicias de baja inversión, alta rentabilidad compatible con nuestra línea de productos (repetida)**
2	La gente no respeta las políticas y procedimientos	1	Hay empresas chinas que nos están ofreciendo comercializar sus productos en México	**12. Certificar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad con las NORMAS ISO 9000**
2	La gente no respeta las políticas y procedimientos	2	Hay franquicias disponibles que complementarían nuestra línea de negocios	**13. Tener consistencia y confiabilidad en los procesos administrativos y operativos**

Diseño de las estrategias de negocio traduciendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Otra forma práctica de generar las estrategias de negocio es traducir cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

No.	Fortaleza	Estrategia
1	Tenemos buena liquidez	**1. Reforzar el Plan de mercadotecnia de la empresa**
2	Tenemos clientes leales	**2. Diversificar la línea de producto que comercializamos**
No.	**Debilidad**	**Estrategia**
1	Tenemos mucho producto obsoleto y de lento movimiento	**3. Rematar producto obsoleto en ofertas y ventas nocturnas (repetida)**
2	La gente no respeta las políticas y procedimientos	**4. Tener consistencia y confiabilidad en los procesos administrativos y operativos**
No.	**Amenaza**	**Estrategia**
1	Hay mayor agresividad comercial de los competidores	**5. Comercializar producto importado**

2	El mercado en que participamos está maduro y empieza a declinar	**6. Incursionar en nuevos mercados**
No.	**Oportunidad**	**Estrategia**
1	Hay empresas chinas que nos están ofreciendo comercializar sus productos en México	**7. Comercializar producto importado (repetida)**
2	Hay franquicias disponibles que complementarían nuestra línea de negocios	**8. Invertir en franquicias de baja inversión, alta rentabilidad compatible con nuestra línea de productos (repetida)**

Com ambos métodos se obtienen Estrategias adecuadas de Negocio. Mi sugerencia personal por experiencia es que primero se use el de la combinación FODA, FADO e inmediatamente después se use el de la traducción del FODA para complementar la lista de Estrategias. Con ambos métodos se obtiene una lista muy adecuada de las Estrategias de Negocio que requiere la organización para alcanzar sus objetivos. Se podría también hacer una matriz de contribución de las Estrategias de Negocio contra cada uno de los Objetivos de Negocio y determinara el nivel de importancia de cada Estrategia. **Al final de este proceso también se obtendrá una lista ordenada y numerada del impacto e importancia de cada Estrategia de Negocio al cumplimiento de los objetivos de negocio.**

7. Objetivos específicos

Un subproducto de la Planeación Estratégica (Etapa II) es obtener una lista de Objetivos secundarios, que he denominado Objetivos Específicos y sirven para complementar el trabajo de cada uno de los equipos de trabajo que se formarán para el próximo año. Estos objetivos específicos son resultados importantes para una o varias áreas pero quedaron en un segundo lugar respecto a los Objetivos de Negocio.,

Se puede usar la escala de 200 puntos para un Objetivo de Negocio y 100 puntos para un Objetivo Específico. También se puede usar alguna otra escala que diferencie el nivel de importancia de cada objetivo dentro de la planeación correspondiente al siguiente año.

La forma en como se logrará el cumplimiento de los Objetivos de Negocio, las Estrategias de Negocio, los Objetivos Específicos es asignarlos a Equipos Multidisciplinarios de trabajo conformados con miembros que participan en el equipo de la Planeación. Cada Equipo de trabajo asignará uno de los siguientes tres roles a todos y cada uno de sus personajes

Roles de los miembros de equipo de trabajo

Rol	Principales Funciones
Líder	Promover la participación activa de los integrantes, ayudando a alcanzar el consenso, Guiar sin dominar, Asignar los recursos necesarios, Retroalimentar a los colaboradores sobre sus aciertos continua y abiertamente, y dirigir los esfuerzos del EQUIPO DE TRABAJO.
Secretario (Coordinador)	Fortalecer las funciones del líder, programar y dar seguimiento a las actividades del EQUIPO DE TRABAJO, Apoyar en la logística ambiental e informativa, Mantener comunicación constante con los integrantes del EQUIPO DE TRABAJO fuera de las reuniones, servir de moderador en discusiones, controlar el tiempo según agenda y minutas, y elaborar la agenda y minuta de cada reunión.
Colaborador	Contribuir con ideas generales y desarrollar ideas particulares según su área de especialidad, Cuestionar las ideas que crea afecten el cumplimiento del propósito del EQUIPO DE TRABAJO, transmitir los acuerdos del EQUIPO DE TRABAJO con sus reportes directos, solicitándoles retroalimentación continua, e investigar y compartir información constantemente referente al incremento de competitividad y temas de apoyo al EQUIPO DE TRABAJO.

Ejemplo de objetivos de negocio y equipos de trabajo para el año

Objetivos DE NEGOCIO	1) Capacitación: Mínimo 60 horas por persona	2) Satisfacción de Colaboradores: Mínimo 95 %	3) Reducir rotación de personal: Máximo 20%	4) Innovar productos: 10% del catálogo año con año	5) Afluencia de clientes: Mínimo 100,000 Personas al año	6) Satisfacción de clientes: Mínimo 95 %	7) Vender: Mínimo $ 100 millones de pesos
Objetivos ESPECÍFICOS							
Nombre del Equipo	**Corazón de León**			**Los tres mosqueteros**	**Los Salmones**		
Líder del Equipo	**Gerente de Desarrollo Humano**			**Gerente de Mercadotecnia**	**Gerente de Ventas**		
Juntas de trabajo; día, hora, duración, lugar	**Todos los lunes de 9:00 a 10:00 A.M. en la sala de juntas**			**1er. y 3er. Miércoles de cada mes de 16:00 a 18:00 hrs.**	**Todos los lunes de 16:00 a 17:00 hrs. en la sala de ventas**		

Participante	**No.**			
Abel Ramírez	**1**			Colaborador
Alejandro Ruiz	**2**			Colaborador
Ana María López	**3**	Colaborador	**Líder**	
Ángel Rubina	**4**		Colaborador	
Armando González	**5**			Colaborador
Beatriz Gómez	**6**	Colaborador		
Carmen Rodríguez	**7**		Colaborador	
Cecilia Torres	**8**	Colaborador		
Dolores Serna	**9**			Colaborador
Ernesto Díaz	**10**	**Líder**		
Estela Ropón	**11**		Colaborador	
Fabiola Casas	**12**	Colaborador		
Jacobo León	**13**			Colaborador
Janett Martínez	**14**			Colaborador
José Luis Ruiz	**15**			Colaborador
José Ramos	**16**	Colaborador		**Líder**
Josefina Marín	**17**			Colaborador
Julio C. Mendoza	**18**		Colaborador	
Sandra Romero	**19**	Colaborador		
Sandy Alba	**20**		Colaborador	
TOTAL DE PARTICIPANTES		**10**	**9**	**10**

8. Programas de trabajo

Estos programas de trabajo se desarrollarán con base en los 12 puntos de la metodología de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C., con la consideración de que los programas de actividades contemplen solamente actividades de innovación y mejora. Las actividades de rutina ya no se incluirán allí.

1. OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S)
2. RESPONSABLE (LÍDER)
3. NOMBRE DEL EQUIPO
4. ÁREA DE RESPONSABLE
5. PUNTUACIÓN (Puntos)
6. ALCANCE DEL OBJETIVO / PROYECTO (Límites / Fronteras /¿Qué abarcará el proyecto?)
7. ESTRATEGIAS (¿Qué impide (o puede impedir) alcanzar el objetivo?/¿Cómo alcanzaremos el Objetivo)
8. PROGRAMA DE ACTIVIDADES
9. PRESUPUESTO
10. INDICADORES DE CALIDAD Y DESEMPEÑO
11. PUNTOS DE CONTROL (Fechas mensuales en que se revisarán avances)
12. RETROALIMENTACIÓN Y MEJORAS (Fechas trimestrales en que se evaluará la integración y desempeño del Equipo de Trabajo)

9. Metodología de los doce puntos de Grupo Albe Consultores, S.C. para desarrollar programas de trabajo

PROGRAMA DE TRABAJO DEL EQUIPO "______________________"

PARA EL AÑO:______

Fecha: ______________

1.- OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S): ______________________

						METAS ACUMULADAS AL			
No.	VERBO	ENUNCIADO	META ANUAL	FECHA PROM.	PTOS. **	1er Trim.	2do. Trim.	3er Trim.	4º Trim.
1									
2									

** La puntuación de los Objetivos de Negocio será de 200 puntos. La puntuación de los demás Objetivos es de 100 puntos, o la escala utilizada y definida previamente en la sesión de planeación.

2.- RESPONSABLE (LÍDER): ______________________

3.- NOMBRE DEL EQUIPO: ______________________

COORDINADOR (SECRETARIO): ______________________
COLABORADORES: ______________________
____
____
____
____
____
____

3a.- LAS JUNTAS COTIDIANAS DE TRABAJO SE REALIZARÁN:

Día: ______________________
Horario: ______________________
Duración normal de cada junta: ______________________
Frecuencia de las reuniones: ______________________
Lugar: ______________________

3b.- REGLAS DE TRABAJO EN LAS REUNIONES (Seleccionar/Agregar/Eliminar)

- No se puede fumar.
- No se pueden hacer ni recibir llamadas telefónicas.
- No se aceptarán interrupciones.
- Todos los participantes tendrán voz y voto.
- Las decisiones se tomarán por consenso, buscando soluciones, no culpables.
- Todas las sesiones iniciarán al tiempo programado.
- Siempre se contará con una agenda de trabajo y una minuta de acuerdos y compromisos.
- Todos debemos participar y cumplir con las tareas asignadas y con el programa de trabajo.
- Siempre se definirá a un responsable para cumplir alguna tarea del equipo.
- Toda la información analizada y/o generada por el equipo deberá manejarse en forma confidencial. Excepto la que sea requerida por la Dirección General, para ser difundida a todo el personal de la empresa.
- En ausencia del coordinador se nombrará para esa reunión un coordinador.
- Cuando alguna persona no pueda asistir por alguna razón de fuerza mayor, deberá notificarlo al coordinador del equipo.

4.- ÁREA DE RESPONSABLE: ______________________

5.- PUNTUACIÓN (Puntos): ____________

6.- ALCANCE DEL OBJETIVO / PROYECTO (Límites / Fronteras /¿Qué abarcará el proyecto?)

7.- ESTRATEGIAS (¿Qué impide (o puede impedir) alcanzar el objetivo?/¿Cómo alcanzaremos el Objetivo?)

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________
4. ______________________________
5. ______________________________

8.- PROGRAMA DE ACTIVIDADES (Desglose de actividades para cada estrategia con fecha y responsable de cumplimiento)

Ver detalle en las páginas siguientes.

9.- PRESUPUESTO

El presupuesto se definirá y negociará en función de las necesidades detectadas por el Equipo de

PROGRAMA DE TRABAJO DEL EQUIPO: ____________________

Año: ______

OBJETIVO: ____________________ *Responsable (Líder):* ________________

ESTRATEGIA 1. ____

Macroactividad: ____

Responsable	***Actividades***	***Ene***				***Feb***				***Mar***				***Abr***				***May***				***Jun***			
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								
	P																								
	R																								

P = PROGRAMADO R = REAL

NOTA: Usar tantas hojas como sea necesario para desarrollar las actividades de cada estrategia que logrará el cumplimiento de los objetivos de negocio.

PROGRAMA DE TRABAJO DEL EQUIPO: ____________________

Año: ________

OBJETIVO: ______________________________ *Responsable (Líder):* ____________________

ESTRATEGIA 1. ____

Macroactividad: ____

Responsable	*Actividades*		*Jul*	*Ago*	*Sep*	*Oct*	*Nov*	*Dic*
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						
		P						
		R						

P = PROGRAMADO **R = REAL**

NOTA: Usar tantas hojas como sea necesario para desarrollar las actividades de cada estrategia que logrará el cumplimiento de los objetivos de negocio.

10.- INDICADORES DE CALIDAD Y DESEMPEÑO. Sirven para monitorear la Efectividad del Plan. Se revisarán y evaluarán mensualmente.

AÑO: ________

RESPONSABLE (LÍDER): ____________________________

No.	INDICADOR	NORMA O STD	UNIDAD O MEDIDA	ENERO	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT.	OCT	NOV.	DIC.
1															
2															
3															
4															
5															
6															

También este formato se puede utilizar por el Equipo Directivo para monitorear mensualmente los objetivos de negocio y los principales indicadores de desempeño de toda la organización (ventas, utilidades, horas de capacitación, cobranza, inventarios, niveles de servicio al cliente, tiempos de respuesta, etc. etc.)

11.- PUNTOS DE CONTROL

(Fechas mensuales en que se revisarán avances)

____________________ ____________________
____________________ ____________________
____________________ ____________________
____________________ ____________________
____________________ ____________________
____________________ ____________________

12.- RETROALIMENTACIÓN Y MEJORAS

(Fechas trimestrales en que se evaluará la integración y desempeño del Equipo de Trabajo)

____
____
____
____

REPASO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

PROPÓSITO DE ESTE REPASO

Unificar los criterios de que los Directores y Gerentes son los responsables de definir el rumbo de sus empresas. Son los responsables de Establecer los Objetivos, Diseñar las Estrategias, y finalmente realizar todas las Actividades necesarias con todo el personal de su organización.

- Las tres pilares de la Planeación Estratégica son:
  - Los Objetivos
  - Las Estrategias, y
  - Las Acciones

1. LOS OBJETIVOS

- Son los resultados más importantes para la empresa.
- Son los resultados estratégicos. Estratégicos quiere decir que si no se cumplen la empresa se muere.
- Deben de ser agresivos, pero razonablemente alcanzables.
- Deben de ser totalmente medibles.
- Pueden ser de corto, mediano o largo plazo.

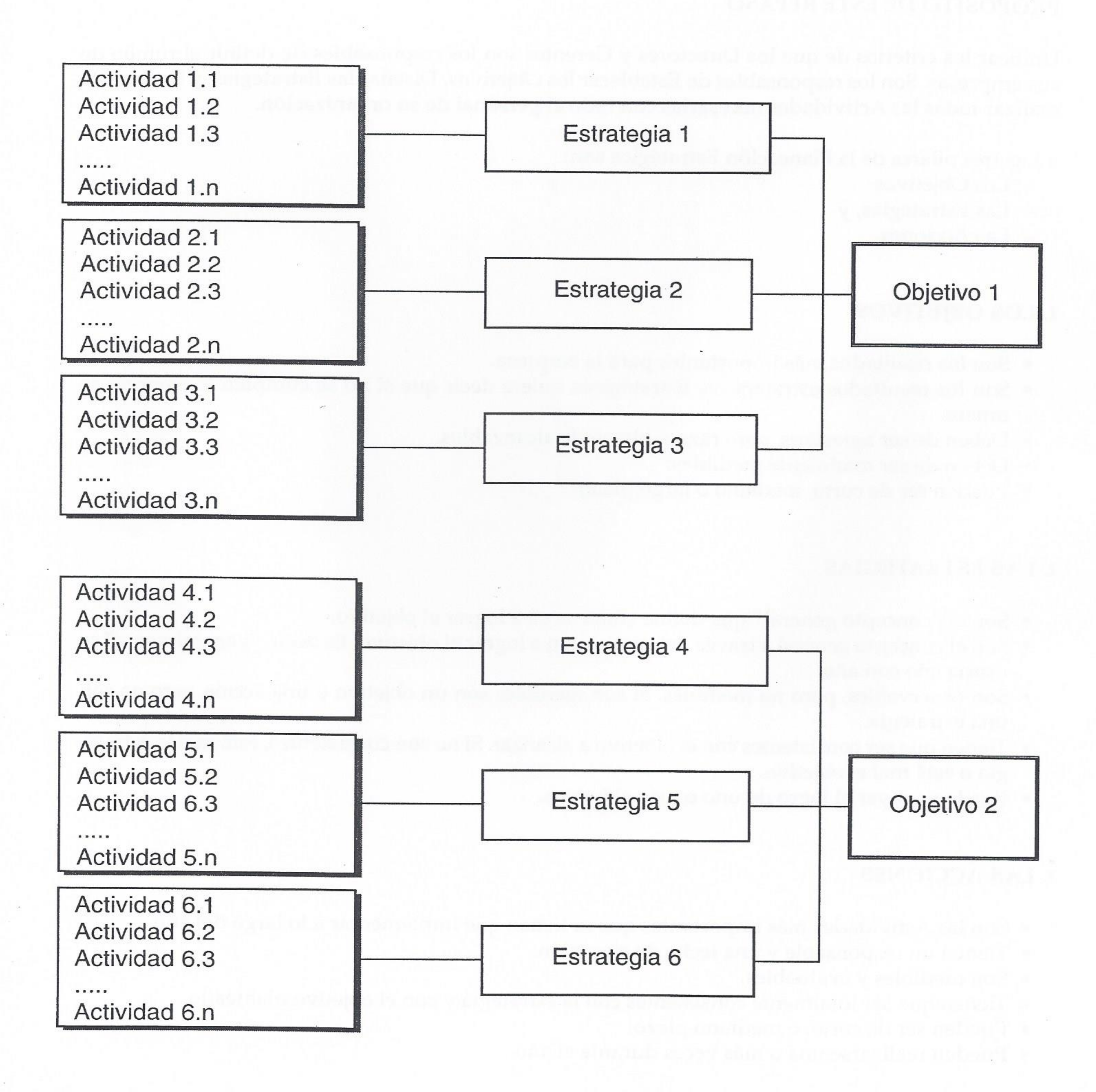
2. LAS ESTRATEGIAS

- Son el "concepto general" que define cómo se va a lograr el objetivo.
- Son el concepto general a través del cual se van a lograr el objetivo. Es decir, "generalmente" se usaría año con año.
- Son observables, pero no medibles. Si son medibles son un objetivo o una acción pero no son una estrategia.
- Tienen que ser consistentes con el objetivo a alcanzar. Si no son consistentes, está mal la estrategia o está mal el objetivo.
- Pueden apoyar el logro de uno o más objetivos.

3. LAS ACCIONES

- Son las Actividades más importantes que se tienen que implementar a lo largo del año.
- Tienen un responsable y una fecha de ejecución.
- Son medibles y evaluables.
- Tienen que ser totalmente consistentes con la estrategia y con el objetivo planteado.
- Pueden ser de corto, o mediano plazo.
- Pueden realizarse una o más veces durante el año.

La correlación directa entre estos tres pilares se muestra en la siguiente figura. Y con estos tres ingredientes principales se integran los programas de trabajo de cada uno de los equipos multidisciplinarios (utilizando los doce puntos de GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. arriba citados).


Actividad 1.1
Actividad 1.2
Actividad 1.3
.....
Actividad 1.n
Estrategia 1
Actividad 2.1
Actividad 2.2
Actividad 2.3
.....
Actividad 2.n
Estrategia 2
Objetivo 1
Actividad 3.1
Actividad 3.2
Actividad 3.3
.....
Actividad 3.n
Estrategia 3
Actividad 4.1
Actividad 4.2
Actividad 4.3
.....
Actividad 4.n
Estrategia 4
Actividad 5.1
Actividad 5.2
Actividad 6.3
.....
Actividad 5.n
Estrategia 5
Objetivo 2
Actividad 6.1
Actividad 6.2
Actividad 6.3
.....
Actividad 6.n
Estrategia 6

CAPÍTULO 4

Modelo de Planeación Estratégica (Modelo Planes®)

Es una metodología desarrollada por GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. para ayudar a sus clientes a obtener año con año mejores resultados de negocio. Esta es una metodología práctica que ha sido aplicada, validada y mejorada por GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. con mucho éxito en los últimos quince años.

Propósito de un plan estratégico

Diseñar e Implantar Objetivos y Estrategias de Negocio que contribuyan directamente al incremento de Competitividad de la organización.

Responsable de elaborar el plan estratégico

- El Director General de la organización.

Responsables de diseñar el plan estratégico

- El equipo directivo de la organización, formado por el director general, los directores y gerentes de área y el personal clave que pueda tener responsabilidad directa sobre alguno de los objetivos definidos en la sesión de planeación.

Responsables de implantar el plan estratégico

- El equipo directivo,
- Los equipos de trabajo, formados por el líder, el coordinador y los colaboradores correspondientes,
- El personal de confianza, y
- El personal sindicalizado.

ETAPAS PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO CON EL MODELO PLANES®

ETAPA I. CONCEPTOS Y TAREAS PRELIMINARES. En esta etapa se uniformizan en todos los participantes los conceptos primordiales de Planeación Estratégica y se asigna a todos los involucrados la recopilación de la información actualizada del medio ambiente externo y del medio ambiente interno (ver el reloj de la planeación en la última página) en que se encuentra inmersa la organización.

ETAPA II. SESIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. En esta etapa se analiza la información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno de la organización, y se diseñan los objetivos y estrategias de mayor contribución al negocio durante el próximo año.

ETAPA III. SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO. En esta etapa se actualizan los cambios del medio ambiente (externo e interno), se califica mensual, trimestral y semestralmente el cumplimiento de los objetivos y las estrategias de negocio. También, se implantan acciones correctivas y preventivas que aseguren el éxito previsto por la organización.

Periodo ideal para elaborar el plan estratégico

- El último trimestre de cada año.

Periodo que abarca el plan estratégico

- Generalmente del 1 de enero al 31 de diciembre del año de planeación correspondiente.

¿Cuánto cuesta implantar el plan estratégico?

- La duración del proyecto de consultoría y capacitación correspondiente está en función del tamaño de la organización y de los tiempos requeridos para desarrollar cada una de las tres etapas del Modelo PLANES®.

Resultados obtenidos con la implantación del plan estratégico (con base en el Modelo Planes®)

- Incremento del nivel de competitividad,
- Incremento de la participación de mercado,
- Incremento de las ventas, las utilidades y la rentabilidad,
- Incremento del nivel de servicio al cliente (% de surtido, tiempo de entrega, calidad del producto, innovaciones, devoluciones y quejas),
- Actualización y desarrollo de los colaboradores,
- Incremento de la eficiencia y la productividad, y
- Disminución del nivel de desperdicio organizacional

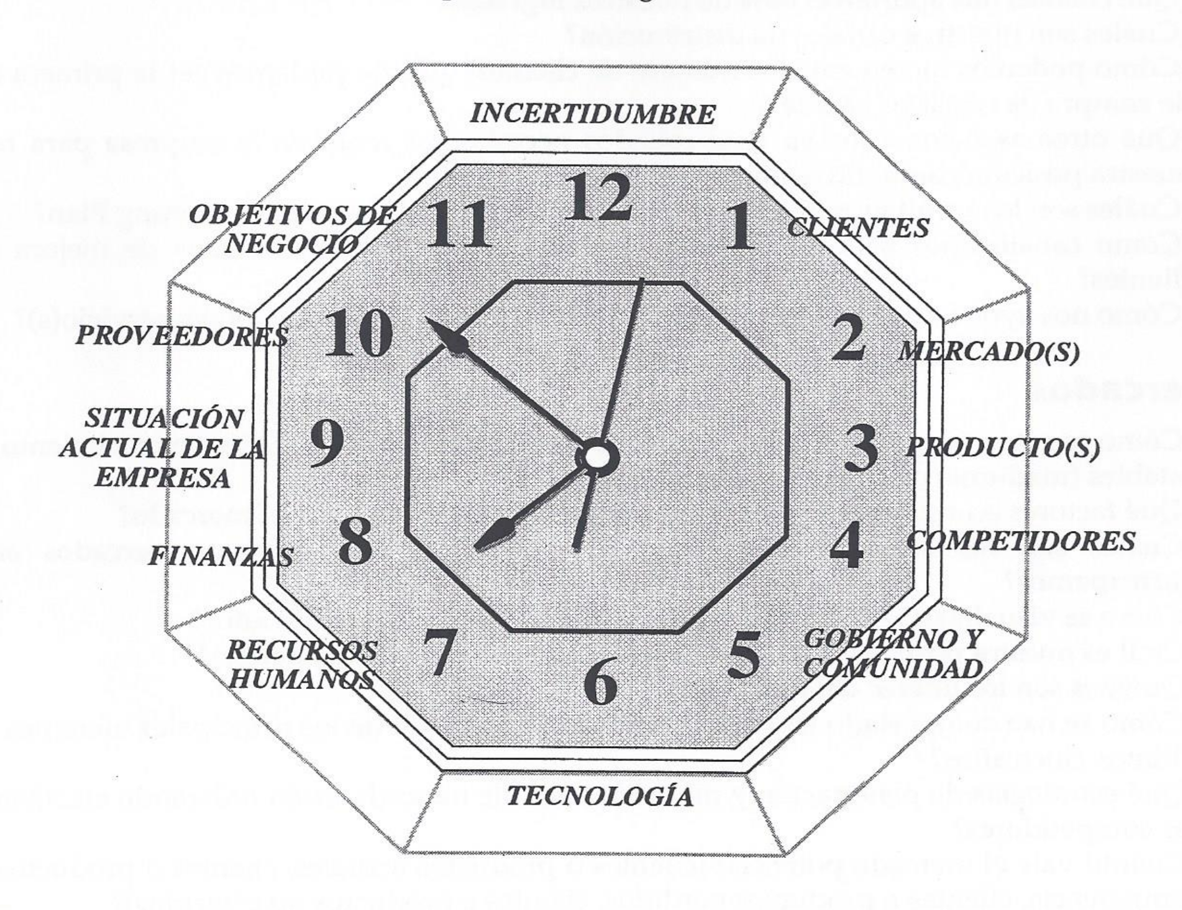
Beneficios obtenidos por la Planeación Estratégica

1. Objetivos de negocio,
2. Estrategias de negocio,
3. Objetivos para cada equipo de trabajo,
4. Formación de equipos de trabajo (líder, coordinador y colaboradores),
5. Presupuestos por área,
6. Indicadores de calidad y desempeño del negocio,
7. Indicadores de calidad y desempeño de cada área,
8. Plan de capacitación,

9. Conocimiento profundo del mercado y de los competidores.
10. Manual de Planeación Estratégica.

El Reloj de la Planeación®

Estos doce aspectos corresponden a la información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno de la organización. Esta información debe ser periódicamente actualizada y profundamente analizada por el equipo directivo de la organización y el consultor (líder del proyecto) de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. para diseñar objetivos y estrategias de alta contribución al negocio. Estos doce aspectos son parte intrínseca de las Etapas I, II y III del Modelo PLANES ®. A continuación se presentan algunas preguntas que pretenden orientar la investigación de la información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno. Con esas respuestas se procede a analizar la información en que esta inmersa la organización y a partir de ella ya puede junto con todo su equipo de Planeación Estratégica diseñar e implantar estrategias de alta contribución.



1. Clientes

1. ¿Quiénes son los clientes de nuestro(s) mercado(s)?
2. ¿Quiénes son los usuarios de nuestros productos y servicios? ¿Son personas físicas o morales?
3. ¿Hay diferencias entre los requerimientos de los clientes extranjeros, los clientes nacionales y los clientes regionales?
4. ¿Cuál es el nivel de crecimiento y desarrollo de nuestros clientes durante los últimos años?
5. ¿Cuáles son sus necesidades (precio, calidad, servicio, tecnología, innovación, rentabilidad, seguridad, variedad de producto? ¿Cuáles son sus expectativas?

6. ¿Cuántos tipos diferentes de clientes hay en cada nicho del mercado?
7. ¿Qué los hace ser leales a un proveedor?
8. ¿Cómo han evolucionado sus exigencias?
9. ¿Qué más esperan que les ofrezcamos sus proveedores?
10. ¿Cuál es su nivel cultural? ¿Cuál es su nivel socioeconómico?
11. ¿Usualmente los clientes compran o hay que estarles vendiendo continuamente nuestro(s) producto(s) o servicio(s)?
12. ¿Cómo podemos hacer negociaciones de largo plazo con ellos?
13. ¿Cuál es nuestro nivel de retención de clientes? ¿Qué porcentaje de clientes perdemos al año?
14. ¿Qué porcentaje de clientes tienen alguna queja de nosotros? ¿Cuáles son las principales quejas sobre nuestro(s) producto(s) y servicio(s)?
15. ¿Qué servicio(s) adicional(es) le(s) ofrecemos a nuestros clientes?
16. ¿Por qué medios y sistemas mantenemos informados a nuestros clientes?
17. ¿Cuántos eventos hacemos específicamente para nuestros clientes?
18. ¿Qué clientes nos aportan el 80% de nuestros ingresos?
19. ¿Cuáles son nuestros canales de distribución?
20. ¿Cómo podemos incrementar el número de clientes? ¿Cómo podemos ser la primera opción de compra de nuestros clientes?
21. ¿Qué otros aspectos a los ya desarrollados necesitamos tener en la empresa para mejorar nuestra posición competitiva ante los clientes?
22. ¿Cuáles son los resultados obtenidos de la implantación de nuestro Marketing Plan?
23. ¿Cómo canalizamos a la organización las sugerencias y observaciones de mejora de los clientes?
24. ¿Cómo nos ayuda su retroalimentación a mejorar nuestro(s) producto(s) y servicio(s)?

2. Mercados

1. ¿Cómo se están comportando los mercados en que participamos (están en crecimiento, están estables (maduros) o están en decrecimiento?
2. ¿Qué factores económicos, políticos y sociales están incidiendo en el mercado?
3. ¿Cuáles son las tasas de crecimiento de los diferentes nichos y mercados en que participamos?
4. ¿Cómo se visualizan las tendencias de crecimiento de los próximos años?
5. ¿Cuál es nuestra posición en el mercado (líder, seguidor, incursionador)?
6. ¿Quiénes son los líderes del mercado?
7. ¿Cómo se han comportado las participaciones de mercado de los principales oferentes en los últimos cinco años?
8. ¿Qué estrategias de penetración y diversificación de mercado están utilizando efectivamente los competidores?
9. ¿Cuánto vale el mercado potencial (clientes o productos actuales, clientes o productos de la competencia, clientes o productos perdidos, clientes o productos no ofrecidos)?
10. ¿Cuál es nuestra participación de mercado?
11. ¿Cuál es la proyección del mercado potencial a cinco años?
12. ¿Cuál es nuestra misión de negocio?
13. ¿Contamos con estudios de mercado que nos den la información precisa acerca del comportamiento de nuestros productos y nuestras marcas?
14. ¿Cómo estamos atendiendo el mercado internacional?
15. ¿En cuántos países tenemos presencia?
16. ¿Cuál es nuestro prestigio nacional e internacional?

3. Productos

1. ¿Cuál es la tasa de innovación de productos en nuestro mercado?
2. ¿Cuáles son los productos líderes del mercado?
3. ¿Cuántos y cuáles productos conforman el 80% de las ventas totales en el mercado?
4. ¿Cuál es la vida actual de los productos líderes en el mercado?
5. ¿Qué tan sensible es el mercado hacia el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios?
6. ¿Cuánto gastan los competidores en investigación y desarrollo (porcentaje de las utilidades o de las ventas)?
7. ¿Actualmente cuál es la vida útil promedio de un producto?
8. ¿Qué nuevos aspectos, ventajas, beneficios se han incorporado en los últimos años a los productos y servicios?
9. ¿Cuáles son los factores que contribuyen en una organización para el mayor desarrollo e innovación de productos?
10. De nuestra cartera de productos y servicios, ¿cuáles son nuestros productos estrella? (Ver matriz del Boston Consulting Group)
11. ¿Cuál es el potencial de todos y cada uno de nuestros productos o familias de producto?
12. ¿Cómo estamos en nuestra empresa apoyando la penetración de nuestros productos en el mercado?
13. ¿Cuáles han sido nuestros éxitos mercadológicos? ¿Desde cuando son éxitos?
14. ¿Cuál es nuestra tasa de Efectividad en el lanzamiento de productos (éxitos Vs. fracasos)?
15. ¿Estamos protegiendo el desarrollo de productos y/o procesos con derechos de autor?
16. ¿Cuántas ferias nacionales e internacionales se organizan anualmente en el mundo sobre la innovación de productos en nuestro mercado? ¿A cuántas asistimos? ¿Cómo aprovechamos la información recopilada en las ferias y exposiciones? ¿Cómo la compartimos con el resto de la organización?

4. Competidores

1. ¿Quiénes son los principales competidores en nuestro(s) mercado(s)?
2. ¿Quiénes son los líderes del mercado?
3. ¿Desde cuándo participan en nuestros nichos de mercado?
4. ¿Cuáles son sus principales estrategias de negocio (de mercado, de producto, de finanzas, de colaboradores, de tecnología)? ¿Qué tan efectivo es su proceso de Planeación Estratégica?
5. ¿Cuál son sus niveles de crecimiento y desarrollo en los últimos años?
6. ¿Cuáles son los principales resultados cuantitativos de los competidores (ventas, utilidades, capacitación, inversión publicitaria, inversión tecnológica, innovación, empleados, vendedores, puntos de venta, sucursales, costos de ventas, eficiencia, productividad *per cápita*, etc., etc.)?
7. ¿Cuáles son los principales resultados cualitativos de los competidores (desarrollo y cultura organizacional)
8. ¿Cuáles han sido los resultados de los procesos de alianzas y *joint ventures* entre competidores?
9. ¿Cómo realizamos el Benchmarking para actualizar nuestra información acerca de las mejores prácticas de nuestros competidores y acerca de las mejores prácticas de las demás industrias?
10. ¿Qué tan atractivo es nuestro mercado para atraer competidores extranjeros?
11. ¿Cómo nos ven nuestros competidores? ¿Somos importantes? ¿Somos dignos de tomarse en cuenta?
12. ¿Cuáles son las principales cualidades de nuestros competidores? ¿Cuáles son los principales defectos de nuestros competidores?
13. ¿Cuál es el nivel de agresividad de los competidores?

14. ¿Qué huecos del mercado están descuidando nuestros principales competidores?
15. ¿Cuáles son las principales virtudes de nuestra organización?
16. ¿Cómo va seguir siendo la competencia por la conquista de los mercados en que participamos?
17. ¿Qué factores contribuyen para que un competidor alcance el liderazgo del mercado?
18. ¿Qué lugar nos gustaría ocupar dentro del mercado en los próximos cinco años?
19. ¿Qué aspectos le impiden actualmente a nuestra organización lograr este propósito?
20. ¿Existen aspectos en que nos podamos ayudar mutuamente con algunos competidores? ¿Cuáles son?

5. Gobierno y comunidad

1. ¿Cuáles son las principales tendencias en materia económica (inflación, tipo de cambio, tasas de interés, CETES, Producto Interno Bruto, apertura comercial, inversión extranjera, aranceles)?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias en materia política (estabilidad política, políticas fiscales, impuestos, incentivos, seguridad pública)?
3. ¿Cuáles son las principales tendencias en materia social (demografía, educación, ingresos *per cápita*, vivienda, servicios públicos, infraestructura)?
4. ¿Cómo son las relaciones con nuestra comunidad?
5. ¿Cómo estamos cumpliendo con nuestros compromisos legales, fiscales y sociales?
6. ¿Cómo son nuestras relaciones con el IMSS, la Secretaría del Trabajo y demás organismos gubernamentales?
7. ¿Cómo son nuestras relaciones con las asociaciones y cámaras industriales del sector empresarial a que pertenecemos y otros organismos privados?
8. ¿Cuál es la calidad de los servicios públicos que recibimos en nuestras instalaciones?
9. ¿Cómo está la disponibilidad de las fuentes de abastecimiento de materias primas, de mano de obra y de otros servicios?
10. ¿Cuál es la imagen de nuestra empresa dentro de la comunidad que nos rodea?
11. ¿Podemos seguir creciendo en nuestras instalaciones actuales y/o contamos con áreas cercanas para ello?
12. ¿Qué cambios significativos se han realizado en nuestra comunidad en los últimos años?
13. ¿Qué otros cambios significativos se prevén para los próximos años dentro de nuestra comunidad?

6. Tecnología

1. ¿Cómo ha estado evolucionando la tecnología operativa en nuestra industria?
2. ¿Cuál es el plan de inversión tecnológica en nuestra empresa para los próximos años?
3. ¿Cuál es la Efectividad de nuestro sistema interno de información?
4. ¿Cómo nos estamos comunicando periódicamente con nuestros clientes y proveedores? ¿Qué sistemas utilizamos?
5. ¿Cómo mantenemos información actualizada a tiempo real con nuestros vendedores, puntos de venta y sucursales (Internet, Intranet, Telemarketing, call center, sistema)?
6. ¿Cuál es el grado de mecanización y automatización de nuestros procesos operativos? ¿Cómo ha estado evolucionando la tecnología directiva y administrativa en las organizaciones empresariales de México y el mundo?
7. ¿Qué metodologías de desarrollo organizacional hemos implantado dentro de la empresa (calidad total, justo a tiempo, reingeniería de procesos, ISO 9000, valor agregado, círculos de calidad, control estadístico del proceso, seis sigma, Benchmarking, equipos de trabajo de alto rendimiento, Empowerment)?

8. ¿Cuáles han sido los proyectos de mejora más importantes que se han implantado exitosamente en los últimos años dentro de la empresa?
9. ¿Qué porcentaje de las utilidades se han estado reinvirtiendo?
10. ¿Conocemos la tecnología que utilizan los líderes del mercado?
11. ¿Es necesario que imitemos o igualemos la tecnología usada por los competidores?
12. ¿Cuál es la relación de éxito que existe entre la calidad del producto o servicio ofrecido y la tecnología con que cuenta un competidor en nuestro mercado?

7. Recursos humanos

1. ¿Cuál es la capacidad de nuestro equipo directivo para dirigir a la organización, tomar decisiones y resolver problemas?
2. ¿Qué porcentaje de tiempo se dedica en la organización a actividades de planeación y prevención?
3. ¿Cuál es la capacidad de los mandos intermedios para ejecutar los planes y proyectos de la empresa con un alto grado de eficiencia?
4. ¿Cuál es el compromiso de la gente sindicalizada / operativa con los resultados de la empresa?
5. ¿Cómo es la comunicación entre jefes y colaboradores?
6. ¿Cuánta información se comparte con todo el personal de la empresa acerca de los resultados, los planes y los proyectos de la empresa?
7. ¿Qué tan efectivo es el trabajo en equipo?
8. ¿Cómo es el compromiso de todo el personal por lograr los objetivos de la empresa?
9. ¿En que medida se actualizan constantemente los conocimientos del personal? ¿Existen programas de entrenamiento basados en detección de necesidades de capacitación?
10. ¿Cómo se mejora e incrementa periódicamente el nivel académico del personal?
11. ¿En qué medida se ha desarrollado el potencial de todo el personal?
12. ¿Cuál es el plan para el desarrollo de cuadros potenciales (desarrollo de brazos derechos)?
13. ¿Cómo se mejoran las condiciones de trabajo de todo el personal (factores de higiene: iluminación, ventilación, mobiliario, equipo, instalaciones, funciones, responsabilidades, sueldo, prestaciones, evaluaciones de desempeño)
14. ¿Cómo se mantiene dentro de control el cumplimiento del reglamento interior de trabajo? ¿Cómo se mantiene el orden y la disciplina?
15. ¿Cuáles son los principales problemas en la administración de los recursos humanos (ausentismo, rotación, corrupción, accidentes, siniestralidad)?
16. ¿Qué oportunidades de progreso y promoción se dan dentro de la empresa? ¿Cuáles son las políticas correspondientes?
17. ¿Cómo se desarrollan planes de vida y carrera para personal clave?
18. ¿Cómo motiva la organización al personal hacia el desarrollo de nuevas ideas?
19. ¿Cómo recompensamos la generación de nuevas ideas y proyectos?
20. ¿Cómo asegura la empresa el mantenimiento de un buen clima laboral?
21. ¿Cómo se mantiene educado al personal en la cultura de la organización?
22. ¿En que medida se ha mejorado el nivel de competitividad de todo el personal en los últimos años?
23. ¿Cómo se asegura la organización de mantener un buen ritmo en el proceso de cambio? ¿Cómo está eliminando la resistencia al cambio?

8. Finanzas

1. ¿Cuál es la política de rentabilidad de los diferentes productos y servicios de la organización?
2. ¿Por qué es importante para la organización mantener finanzas sanas?

3. ¿Cuál ha sido la capacidad de la empresa para generar ventas y utilidades en los últimos años?
4. ¿Cuál es la tendencia de crecimiento y desarrollo de la empresa?
5. ¿Cuáles son las diferentes fuentes de ingresos de la compañía?
6. ¿Qué otras fuentes de ingresos se prevén en el futuro?
7. ¿Cómo se pueden incrementar las utilidades de operación y las utilidades netas antes de impuestos?
8. ¿Cuál es la estructura actual de costos?
9. ¿Cómo se están controlando los gastos de venta, los gastos administrativos y los costos de operación?
10. ¿Cómo se está eliminando el desperdicio organizacional?
11. ¿Cómo se asegura la organización de tener una buena recuperación de cartera?
12. ¿Cómo evita la organización las cuentas incobrables?
13. ¿Con qué frecuencia se analizan las principales razones financieras de la empresa (liquidez, apalancamiento, rentabilidad, etc.)?¿Qué acciones correctivas y preventivas se toman?
14. ¿Cómo se autoriza el presupuesto anual de las diferentes áreas de especialidad de la empresa?
15. ¿Qué procedimientos se utilizan para incrementar precios y salarios?
16. ¿Cuáles son las prioridades para el cumplimiento de compromisos (con colaboradores, con proveedores, fiscales, con accionistas)
17. ¿Cómo se manejan los excedentes de recursos?

9. Situación actual de la empresa

1. ¿Cuál ha sido nuestra tasa real de crecimiento anual (quitando inflación)?
2. ¿Qué retos hemos enfrentado exitosamente en el pasado?
3. ¿De que aspectos estamos orgullosos en nuestra empresa a lo largo de estos años en el mercado?
4. ¿Cómo ha sido el ritmo de crecimiento y desarrollo organizacional en relación al de los competidores?
5. ¿Cuál ha sido nuestra capacidad para alcanzar los objetivos y metas que año con año nos proponemos?
6. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos a que nos hemos enfrentado durante estos últimos años?
7. ¿Tenemos una buena estructura organizacional capaz de sustentar el crecimiento y desarrollo de la empresa? ¿Cómo la estamos fortaleciendo?
8. ¿Contamos en la actualidad con un equipo directivo homogéneo, talentoso y de alta capacidad de ejecución?
9. ¿Contamos con una estructura adecuada a los requerimientos del mercado?
10. ¿Contamos con gente capaz, que se haya adaptado a la cultura de la organización?
11. ¿El ritmo de innovación y mejora ha sido el adecuado para incrementar nuestro nivel de competitividad? ¿Qué ha faltado? ¿Cómo podemos acelerar el grado de innovación y mejora en nuestra organización?
12. ¿Podremos enfrentar los retos que nos depara el futuro? ¿Cómo?
13. ¿Cuál es el grado de madurez de la organización?
14. ¿Cómo se ha consolidado el proceso de institucionalización de la empresa?
15. ¿Qué tan atractiva es la empresa para sus clientes, sus colaboradores, sus proveedores y sus accionistas?
16. ¿Estamos cumpliendo adecuadamente nuestra Misión de Negocio?
17. ¿Hemos desarrollado una cultura organizacional de propósitos nobles que fomenta el crecimiento de todos aquellos que tienen contacto con la empresa?
18. ¿Hemos incluido la satisfacción de las familias de los colaboradores dentro del progreso de la organización?

19. ¿Estamos incrementando el valor del capital intelectual de la empresa?
20. ¿Estamos desarrollando un sistema para la administración del conocimiento?
21. ¿Soñamos y visualizamos una mejor empresa en el futuro? ¿Cómo lo haremos realidad?

10. Proveedores

1. ¿Actualmente contamos con proveedores confiables?
2. ¿Los proveedores tienen la capacidad de seguir apoyando el crecimiento futuro de nuestra empresa?
3. ¿Están los proveedores implantando estrategias de mejora (calidad total, reingeniería de procesos, ISO 9000, ISO 14000, Planeación Estratégica, justo a tiempo, Benchmarking, valor agregado)?
4. ¿Cuántos y cuáles proveedores conforman el 80% de nuestras compras?
5. ¿Cómo pueden nuestros proveedores proporcionarnos información del comportamiento y las tendencias del mercado?
6. ¿Cómo estamos satisfaciendo las necesidades de nuestros proveedores?
7. ¿Qué tan importantes somos para nuestros proveedores?
8. ¿Cuál es la imagen que ha desarrollado nuestra organización a través de los años con nuestros proveedores?
9. ¿Qué tan bien cumplen los proveedores con nuestras exigencias de calidad, precio y oportunidad?
10. ¿En que grado satisfacen nuestras necesidades de innovación?
11. ¿Es conveniente manejar contratos de largo plazo con nuestros principales proveedores?
12. ¿Cómo estamos asesorando a nuestros proveedores?
13. ¿Cuál es el sistema de comunicación que tenemos con nuestros proveedores?
14. ¿Con qué frecuencia reunimos a nuestros proveedores? ¿Cómo reconocemos y premiamos el esfuerzo de nuestros mejores proveedores?
15. ¿Están dispuestos los proveedores a mantenerse en actitud de mejora continua? ¿Cómo está la organización desarrollando nuevos proveedores?

11. Objetivos de negocio

1. ¿Qué misión de negocio nos hemos propuesto dentro de la organización?
2. ¿A que ritmo anual estamos creciendo? ¿A qué ritmo queremos seguir creciendo en el mercado?
3. ¿Cuáles son los resultados cuantitativos más importantes que deseamos alcanzar el próximo año y el próximo quinquenio (ventas, utilidades, rentabilidad, participación de mercado, desarrollo de productos, capacitación de colaboradores, tiempo de entrega, nivel de servicio, cartera, inventarios, puntos de venta, sucursales, centros de distribución)?
4. ¿Cuáles son los resultados cualitativos más importantes que deseamos alcanzar el próximo año y el próximo quinquenio (desarrollo, organización, administración, comunicación, toma de decisiones, delegación de responsabilidades, innovación, cultura organizacional)?
5. ¿Cómo involucraremos a todo el personal en la consecución de los objetivos de negocio?
6. ¿Qué recursos estamos dispuestos a proporcionarle a la gente para alcanzar los objetivos de negocio?
7. ¿Cómo ha ido mejorando el trabajo en equipo y la actitud de todo el personal en el logro de objetivos comunes?
8. ¿Cómo recompensaremos a todo el personal por el logro de los objetivos de negocio?
9. ¿Cómo iremos perfeccionando el proceso de Planeación Estratégica?
10. ¿Cómo seguiremos diseñando objetivos y estrategias de alta contribución al negocio?
11. ¿Cómo se va a financiar el crecimiento de la empresa?

12. ¿Cómo se van a consolidar los factores clave de éxito de la empresa?
13. ¿Cuál es la capacidad de la organización para diseñar e implantar estrategias de alto valor al negocio?
14. ¿Cómo se están desarrollando los programas de trabajo de cada una de las áreas de especialidad de la empresa? ¿Qué tan efectivo es el seguimiento de dichos programas de trabajo? ¿Cómo se eliminan actividades improductivas?

12. Incertidumbre

1. ¿Qué planes de contingencia ha tomado la organización como precaución en caso de que no se cumplan al cien porciento los objetivos de negocio planteados?
2. ¿Cuáles serían los resultados para considerar que la empresa estaría en una situación crítica?
3. ¿Cuál es el punto de equilibrio?
4. ¿Por cuánto tiempo puede aguantar la organización con sus propias reservas económicas?
5. ¿Cuánto dinero está la empresa dispuesta a endeudarse para mantener en funcionamiento la operación de la empresa?
6. ¿Sería posible que la empresa estuviera en una buena situación económica si en un año llegara a tener los mismos resultados que el año actual?
7. ¿Qué sistema de monitoreo está utilizando la organización para saber cómo les está yendo a los competidores en relación al cumplimiento de sus objetivos?
8. ¿Qué capacidad tenemos en la organización para reaccionar rápidamente a situaciones de emergencia y contingencia?
9. ¿Cómo enfrentamos la agresividad de los competidores nacionales y extranjeros?
10. ¿Qué pasa si no se logran los objetivos de venta y utilidad?
11. ¿Qué pasa si se incrementa la rotación de personal directivo u operativo?
12. ¿Qué pasa si se incrementan las demandas de los clientes?
13. ¿Qué pasa si se incrementan los problemas de liquidez?
14. ¿Qué técnicas utiliza la organización para la solución y el análisis de problemas?

Etapas para la implantación de un proceso de Planeación Estratégica con base en el Modelo Planes®

El Proceso de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA se desarrolla en TRES ETAPAS que le permiten a la organización establecer un esquema ordenado y eficiente de desarrollo.

ETAPA	PROPÓSITO DE LA ETAPA	DURACIÓN ESTIMADA	PARTICIPANTES
I CONCEPTOS Y TAREAS PREVIAS	Uniformizar en todos los participantes, los conceptos primordiales de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA y asignar actividades específicas para la segunda etapa.	4 horas	Director General, Directores y Gerentes de área, Reportes directos, Staff y Personal clave
II DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Obtener OBJETIVOS DE NEGOCIO y objetivos específicos para cada área de especialidad con alta contribución y valor al negocio. Así como definir las ESTRATEGIAS que aseguren el cumplimiento de los OBJETIVOS DE NEGOCIO, considerando los recursos necesarios para alcanzarlos.	16-24 horas en una sesión de dos o tres días seguidos, fuera de las instalaciones de la organización	Director General, Directores y Gerentes de área, Reportes directos, Staff y Personal clave

III **SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO**	Actualizar la información de los cambios en el medio ambiente. Calificar OBJETIVOS y Estrategias de Negocio Plantear ajustes y acciones correctivas al PLAN ESTRATÉGICO.	8 a 12 horas por trimestre	Director General, Directores y Gerentes de área, Reportes directos, Staff y Personal clave

El mejor momento para realizar la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA es el último trimestre de cada año. Si se hace antes, LOS OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN pueden abarcar lo que resta del año en curso y el próximo año.

Etapa I. Conceptos de Planeación Estratégica y tareas previas

REQUISITOS PARA TENER UNA PLANEACIÓN EXITOSA

1. Involucrar en este proceso al Director General, a los Directores y Gerentes de área, y a sus Reportes Directos para garantizar tener a la mano toda la información vital y crítica de la organización.
2. Entrenar a todos los participantes, en los conceptos de planeación y en la metodología que va a utilizar la Organización para desarrollar un PLAN ESTRATÉGICO *Ad Hoc* a su estilo directivo.
3. Preparar la siguiente información previamente a la etapa II, para llevar a cabo una ágil y enriquecedora sesión: los OBJETIVOS DE NEGOCIO con metas para el año presente y para el quinquenio, la información de mercado requerida, el pronóstico de ventas desglosado por mes, la estimación del valor del mercado potencial,la visión, la MISIÓN de la organización, las políticas de evaluación del PLAN ESTRATÉGICO y toda la información requerida en los doce puntos del Reloj de Planeación del MODELO PLANES ®.
4. Encargar las tareas previas (de la Etapa I) al personal más competente para ello, cuando menos un mes antes de la fecha establecida para desarrollar el PLAN ESTRATÉGICO.
5. A través de un proceso formal de Benchmarking que se vaya enriqueciendo por parte de todas las áreas de especialidad de la empresa y a través del tiempo, recopilar información valiosa acerca de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Responsable(s)	Tarea
	PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO 1 Necesidades y Tendencias de los Clientes 1.a Resultados de la Encuesta *"Voz del Cliente"* 2 Necesidades y Tendencias de los Mercados 3 Necesidades y Tendencias de los Productos 4 Estrategias y Tendencias de los Competidores 4.a Presentación de la Evaluación de Posición Competitiva 5 Tendencias de los aspectos políticos, económicos y sociales del país PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO 6 Tecnología Directiva, Administrativa y Operativa: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking 7 Administración de los Recursos Humanos: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking 7.a Resultados de la Encuesta *"Voz del Colaborador"* 8 Administración de los Recursos Financieros: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking 9 Situación actual: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking

	10 Crecimiento y Desarrollo de los Proveedores: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking 10.a Resultados de la Encuesta *"Voz del Proveedor"* 11 Desempeño del Negocio en los últimos cinco años: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking 12 Aspectos de incertidumbre relevantes que están en el ambiente y nos pueden impactar.
	Validar Visión de Negocio, Misión de Negocio, Disciplina del Negocio, Factores Clave de Éxito, Objetivos y Metas de Negocio para el próximo quinquenio

*El Responsable de cada actividad es la persona idónea que tiene la capacidad de asegurar la recopilación de la información correspondiente. De preferencia se debe designar a miembros del COMITÉ DIRECTIVO. Puede utilizar las preguntas del reloj de la planeaciòn como referencia.

Etapa II. Desarrollo de la planeación estratégica

La Etapa II es la sesión de planeación donde se generarán los objetivos y estrategias encaminados al crecimiento y desarrollo del negocio. La conducción de la sesión queda en manos de un moderador cuya responsabilidad será proponer y hacer cumplir la agenda de trabajo. La información presentada y generada en esta Etapa II será recopilada por un secretario que se encargue posteriormente de integrarla en el Manual de PLANEACIÓN correspondiente.

AGENDA TÍPICA DE TRABAJO PRIMER DÍA

Hora	*Responsable*	*No*	Actividad	Duración
9:00 A.M.		1	**Bienvenida**	5 min.
9:05 A.M.		2	**Inauguración y expectativas para el año**	10 min.
9:15 A.M.		3	**Presentación de la agenda y el plan de trabajo**	10 min.
		4	**PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO**	
9:25 A.M.			**4.1** Necesidades y Tendencias de los Clientes	10 min.
9:35 A.M.			**4.1.a** Resultados de la "Voz del Cliente"	10 min.
9:45 A.M.			**4.2** Necesidades y Tendencias de los Mercados	10 min.
9:55 A.M.			**4.3** Necesidades y Tendencias de los Productos	10 min.
10:05 A.M.			**4.4** Estrategias y Tendencias de los Competidores	10 min.
10:15 A.M.			**4.4.a** Presentación de la Evaluación de Posición Competitiva	10 min.
10:25 A.M.			**4.5** Tendencias de los aspectos políticos, económicos y sociales del país	15 min.
			PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO	
10:40 A.M.			**4.6** Tecnología Directiva, Administrativa y Operativa: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking	10 min.
10:50 A.M.			**4.7** Administración de los Recursos Humanos: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking	10 min.
11:00 A.M.			**4.7.a** Resultados de la Encuesta "Voz del Colaborador"	10 min.
11:10 A.M.			**4.8** Administración de los Recursos Financieros: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking	10 min.
11:20 A.M.			**4.9** Situación actual de La Organización: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking	10 min.
11:30 A.M.			**4.10** Crecimiento y Desarrollo de los Proveedores: Resultados, Indicadores, Tendencias y Benchmarking	10 min.

11:40 A.M. 11:50 A.M. 12:00 P.M.			**4.10.a** Resultados de la Encuesta "Voz del Proveedor" **4.11** Desempeño de La Organización en los últimos cinco años: Resultados. Indicadores, Tendencias y Benchmarking **4.12** Aspectos de incertidumbre relevantes que están en el ambiente y nos pueden impactar.	10 min. 10 min. 10 min.
12:10 P.M.		5	Presentación del Pronóstico de Ventas desglosado: por mes por familia por sucursal	50 min.
13:00 P.M.		6	Valores y Juicios del Equipo de Planeación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	180 min.
16:00 P.M.		7	Conocimiento del Liderazgo de la Organización. a) Evaluación de la posición competitiva. b) Comparación con oferentes nacionales e internacionales.	60 min.
17:00 P.M.		8	Presentación de la Dirección Estratégica. • Visión de Negocio • Misión de Negocio. • Objetivos de Negocio para el año y el quinquenio. • Factores Clave de Éxito. • Disciplina de Negocio	60 min.
18:00 P.M.		9	Desarrollo de objetivos por área.	60 min.

AGENDA TÍPICA DE TRABAJO SEGUNDO DÍA

9:00 A.M.		10	Definir principales ESTRATEGIAS.	180 min.
12:00 P.M.		11	Desarrollo de Planes y Programas de Trabajo.	180 min.
15:00 P.M.		12	Trasladar planes dentro de presupuestos.	60 min.
16:00 P.M.		13	Forma de Monitorear el plan y su evaluación.	60 min.
17:00 P.M.		14	Conclusiones, cierre y clausura.	60 min.

La agenda final deberá ser revisada y validada conjuntamente con el equipo directivo. Las primeras cinco actividades de la agenda son informativas, corresponden a las tareas previas y sirven como plataforma para desarrollar las siguientes actividades.

VALORES Y JUICIOS DEL EQUIPO DE PLANEACIÓN

A través del trabajo en pequeños equipo de trabajo se irá haciendo el análisis de la información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno conocido como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

CONCLUIR LA ETAPA II REQUIERE HACER LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

- Preparar el manual de Planeación Estratégica que contenga el detalle de la etapa II, *"desarrollo de la sesión de Planeación Estratégica"*.
- Cada asistente a la sesión, negociará en su caso, la ponderación que se dará a los objetivos, planes y programas en los que ha de participar.
- Todos los presupuestos deberán ser aprobados por el director general y el responsable del área financiera.
- Difundir formalmente los objetivos, estrategias y políticas a todo el personal.
- Dar seguimiento al plan de acuerdo con las políticas correspondientes.
- Monitorear mensualmente los indicadores de calidad del negocio.
- Evaluar mensualmente el status de desempeño presupuestal de cada área.

Etapa III. Forma de darle seguimiento al plan estratégico

Todas las actividades diarias, semanales, mensuales, trimestrales y semestrales son muy importantes realizarlas oportunamente para ir asegurando el cumplimiento de los objetivos de negocio planteados y/o tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias para ello. El plan de seguimiento que propongo para tener éxito en la implantación del Plan Estratégico es el siguiente. En el caso de las revisiones trimestrales es conveniente hacerlas con el mismo equipo de planeación que participó en la Etapa II. Además, es muy importante que el EQUIPO DIRECTIVO al menos una vez al mes vaya dando seguimiento a los resultados obtenidos tanto en objetivos como en indicadores a través del Balanced Scorecard diseñado para este propósito.

	Actividad	Líder	Involucrados
Diariamente	Realizar tareas de acuerdo a su programa de trabajo autorizado	Cada Director y Gerente	Su personal
Semanalmente	Evaluar avances de los Objetivos de Negocio, Objetivos Específicos e Indicadores Operativos de su área Definir y evaluar las acciones correctivas y preventivas	Cada Director y Gerente	Su personal
Mensualmente	Calificar Cumplimiento de Objetivos de Negocio, Objetivos Específicos e Indicadores Operativos de su área Definir y evaluar las acciones correctivas y preventivas FECHA DE LA REUNIÓN: ANTES DE LA JUNTA DEL EQUIPO DIRECTIVO. DURACIÓN: La definida por el Equipo	Cada Director y Gerente	Su personal y/ o su Equipo de Trabajo
Mensualmente	Informar y Calificar Cumplimiento de Objetivos de Negocio Asignar las acciones correctivas y preventivas generales Plantear Planes, Proyectos y Compromisos de la empresa DURACIÓN: TRES HORAS	Director General	Equipo DIRECTIVO
Mensualmente	Difundir RESULTADOS DEL Cumplimiento de Objetivos vía MEMORANDUM, MAIL, PIZARRONES, ETC.	Gerente de Administración y Finanzas	100 % DEL PERSONAL
Revisiones Trimestrales	Sesión informativa donde: Se Calificará el Cumplimiento de los Objetivos, Objetivos Específicos e Indicadores Operativos de su área, y las Estrategias de Negocio Se Calificará el Cumplimiento de los Objetivos de cada área DURACIÓN: CUATRO HORAS	Director General	Equipo de Planeación Estratégica más invitados

UNA AGENDA TÍPICA DE REVISIÓN TRIMESTRAL / SEMESTRAL SERÍA:

Responsable	Actividades
Director General	1. Bienvenida y Marco de Referencia
Todos los asistentes	2. Cambios en el medio ambiente de la Organización dentro del periodo que va del año.
Directores y Gerentes	3. Presentación del avance sobre objetivos por área.
Moderador	4. Calificación de OBJETIVOS DE NEGOCIO al trimestre.
Moderador	5. Revisión de ESTRATEGIAS DE NEGOCIO
Todos los asistentes	6. Acciones correctivas.
Todos los asistentes	7. Conclusiones.

CONCLUSIÓN FINAL

Con este MODELO PLANES® de PLANEACIÓN, la organización tiene la herramienta administrativa para que año con año pueda consolidar su crecimiento y desarrollo organizacional.

CAPÍTULO **5**

El final feliz

"Porque cualquier cosa que el hombre esté sembrando,
esto también segará"

Carta a los Gálatas 6:7

Parece increíble que después de vivir un proceso de Planeación Estratégica las organizaciones rejuvenezcan, recuperen su energía y descubran el camino que mejor les conviene tomar para a alcanzar sus sueños. Vivir un ciclo completo de Planeación de un año hace que todas las personas vinculadas a dichas organizaciones (clientes, colaboradores, accionistas, proveedores) depuren su mentalidad y vayan disfrutando paulatinamente de mejores resultados cuantitativos y cualitativos. Contar con un proceso de planeación es como ir construyendo los cimientos de un gran edificio que podrá soportar pisos y pisos hasta llegar a grandes alturas. Y es como en los cuentos de hadas, que al final del proceso los enamorados fueron felices para toda la vida y colorín colorado este cuento se ha acabado.

Obviamente, la felicidad será permanente si los empresarios y directivos se aseguran de que cuando menos una vez al año se realice nuevamente el proceso completo de la Planeación Estratégica y se actualice la información del medio ambiente externo y del medio ambiente interno, y se rediseñen los objetivos y estrategias de negocio que demande el mercado para seguir siendo conquistado. Las circunstancias, problemas y situaciones como todo en la vida van cambiando y es necesario con la ayuda de la Planeación Estratégica renovar año con año la forma de seguir siendo competitivos.

Algunos de los aspectos a cuidar en el proceso de Planeación Estratégica para asegurar que siga siendo una herramienta efectiva de crecimiento y desarrollo organizacional son:

1. Cuidar que personal con una fuerte personalidad, liderazgo o carisma no sesguen el proceso de análisis y toma de decisiones,
2. Cuidar que cuando haya votación de ideas, objetivos y estrategias y acciones los líderes morales no sugieran sus votos a los demás participantes,
3. Enriquecer la metodología de Planeación Estratégica para que año con año tenga sentido, interés y creatividad,
4. Cuidar que la calificación de los resultados no se vuelva lo más importante porque la gente puede maquillar los resultados en aras de lucir bien ante el equipo de planeación,
5. Renovar la visión estratégica que le permita a la organización ver cada vez mayores horizontes y no perderse dentro de la rutina anual de la planeación.

Como consultor de empresas a mi me da mucho gusto ver la forma en que mis clientes han ido evolucionando al paso de los años teniendo como columna vertebral de su crecimiento y desarrollo organizacional la Planeación Estratégica. Los clientes, los proveedores y el público en general solo ven los cambios y las extraordinarias mejoras externas de la organización, pero muchas veces no saben exactamente como las están haciendo y logrando, y para ellos es como una *"caja negra"*, solo ven lo que entra y lo que sale, pero no ven lo que hay dentro. **Pues bien, dentro de la *"caja negra"***

hay el Diseño de un Plan Estratégico magistralmente implantado. Thomas Alva Edison expresaba esta combinación de diseño e implantación de una manera extraordinaria con su famosa frase *"El éxito requiere un uno porciento de inspiración y un noventa y nueve porciento de transpiración"*.

Por supuesto, hablar de Planeación Estratégica implica hablar de un Plan Inteligente que esta por escrito que dice qué hacer, cómo hacerlo y quién va a hacerlo. La mayoría de la gente necesita ponerlo por escrito para estarlo viendo y recordando constantemente. Solo uno de cada mil líderes como dijo Michael Kami es líder innato los otros novecientos noventa y nueve requieren prepararse. Igualmente, solo una de cada mil empresas exitosas es una líder innata, las otras novecientas noventa y nueve requieren prepararse. Solo una de cada mil organizaciones tendrá éxitos sobresalientes sin realizar un proceso formal de Planeación Estratégica Por ello, en este libro se ha presentado el MODELO PLANES® la extraordinaria metodología práctica de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo que ha sido exitosamente implantada durante los últimos quince años por parte de GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. en empresas y organizaciones de diferentes tipos, tamaños y estructuras, siempre obteniendo grandes resultados cuantitativos y cualitativos.

Por ejemplo, haciendo un contraste entre dos organizaciones, una sin Planeación Estratégica y otra con Planeación Estratégica.

Organización SIN Planeación Estratégica	Organización CON Planeación Estratégica
Indefinición del futuro de la organización	Claridad del rumbo y futuro de la organización
Equipo directivo desintegrado, con pocas reuniones formales de trabajo y poco consenso y análisis organizacional	Equipo directivo integrado, con reuniones formales de trabajo y mucho consenso y análisis organizacional
Resultados de negocio obtenidos sin obligatoriedad de cumplir metas específicas	Resultados de negocio que cumplen cabalmente sus metas específicas
Desconocimiento profundo de los competidores	Conocimiento profundo de los competidores
Estructura organización indefinida en puestos, funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y tramos de control	Estructura organización definida en puestos, funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y tramos de control
Programa de capacitación indefinido e improvisado	Programa de capacitación definido y de alta contribución a los resultados de la organización
Indefinición de Políticas y Procedimientos	Apego a los Manuales de Políticas y Procedimientos
Satisfacción del cliente dejada en manos de personas no de sistemas	Satisfacción del cliente asegurada con sistemas de trabajo tipo ISO 9000
Objetivos y estrategias de negocio indefinidos y del conocimiento solo de algunos cuantos	Objetivos y estrategias de negocio perfectamente definidos y compartidos en toda la organización
Proyectos de mejora realizados por urgencia más que por una planeación anticipada	Proyectos de mejora realizados por una planeación anticipada
Cultura organizacional con valores y filosofía autodefinida	Cultura organizacional definida con valores y filosofía que sirven de marco de referencia a la toma de decisiones
Poca o nula medición de los resultados de los procesos	Medición constante de los resultados de los procesos
Continuas crisis (económicas, laborales, de ventas)	Ocasionales crisis (económicas, laborales, de ventas)
Indefinición de clientes y mercados atendidos	Definición de clientes y mercados atendidos
Poca innovación de productos o poco impacto del desarrollo de los nuevos productos en el mercado	Alta innovación de productos y mucho impacto del desarrollo de los nuevos productos en el mercado

Pérdida de talento humano	Aprovechamiento del talento humano
Acumulación de deficiencias organizacionales	Mejora continua en todas las áreas, procesos y actividades de la organización
Poco desarrollo organizacional	Gran desarrollo organizacional
Tendencia a la pérdida de competitividad organizacional al paso de los años	Tendencia al incremento de competitividad organizacional al paso de los años
Vulnerabilidad organizacional	Fortalecimiento organizacional
Planes de crecimiento y desarrollo indefinidos	Planes de crecimiento y desarrollo definidos

Así que al final de cuentas la Efectividad de un proceso de Planeación Estratégica se observa en los resultados cuantitativos y cualitativos que desde el principio obtiene la organización.

Si el final es feliz para la organización entonces la metodología utilizada es efectiva. Una metodología práctica como la del MODELO PLANES ® en una excelente opción para que una organización empiece a competir de una manera digna en los mercados en que participa o bien sirve para mejorar y consolidar su actual nivel de competitividad.

Las organizaciones con potencial de crecimiento encuentran la mancuerna perfecta a su desarrollo con la implantación de un Proceso de Planeación Estratégica.

También la Planeación ayuda al desarrollo de la visión estratégica de directivos y empresarios. La Planeación Estratégica es como el código genético del cuerpo humano que le muestra a la organización exactamente el camino que esta habrá de seguir para alcanzar sus sueños y metas.

Quien ya ha vivido el proceso de Planeación Estratégica con GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. queda convencido de la importancia de mantener un equilibrio entre planeación y acción y entre individualidad y trabajo en equipo, y entre suerte y trabajo, y entre burocracia y flexibilidad, y entre inspiración y transpiración.

En este libro usted pudo encontrar una metodología que a través de más de quince años en el mercado se ha ido depurando para hacerla más efectiva. Si usted dedica en promedio una semana al año a diseñar y darle una vez al mes seguimiento al Plan estratégico de su organización podrá seguramente disfrutar de los resultados obtenidos en las otras cincuenta y un semanas laborales al año.

Planear en fácil cuando se tiene la herramienta adecuada. Planear es como usar un avión para llegar del punto *"A"* al punto *"B"* en lugar de ir a pie o en automóvil. Con la Planeación Estratégica el tiempo con que se puede recorrer el tramo que va desde la situación actual hasta sus sueños es mucho menor. Además, la comodidad con la que se viaja es extraordinariamente mejor. Así que, si en verdad usted desea que su organización llegue muy lejos, que trascienda las fronteras y las generaciones, y desea disfrutar del camino su mejor opción es utilizar el MODELO PLANES ® de Planeación Estratégica de GRUPO ALBE CONSULTORES S.C.

Los principales resultados obtenidos de un proceso de Planeación Estratégica son:

- Incremento de ventas
- Incremento del nivel de competitividad,
- Incremento de la participación de mercado,
- Incremento de las utilidades y la rentabilidad,
- Incremento del nivel de servicio al cliente (% de surtido, tiempo de entrega, calidad del producto, innovaciones, devoluciones y quejas),
- Actualización y desarrollo de los colaboradores,
- Incremento de la eficiencia y la productividad, y
- Disminución del nivel de desperdicio organizacional

Bibliografía

1. *Manual de Competitividad*
Martín G. Álvarez Torres
Panorama Editorial.
Primera Edición, 1998; Reimpresión, 2001
De venta solamente en Grupo Albe Consultores S.C. (Teléfonos +52+55+5310-0950, 5310-4993)

2. *Empresas que perduran*
James C. Collins & Jerry I. Porras
Editorial Norma.
Primera Edición 1995

3. *Los siete hábitos de la gente efectiva*
Stephen R. Covey
Editorial Paidós
Reimpresión Enero, 2005

4. *Hiper-Competencia*
Richard A. D'Aveni
Editorial CECSA
Primera Edición, 1996; Primera Reimpresión, 1998

5. *Administración en las organizaciones*
Fremont E. Kast y James F. Rosensweig
Editorial Mc Graw Hill
Cuarta Edición, 2000

6. *Coo-petencia*
Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburguer
Editorial Norma
Primera Edición, 2000

7. *La Mente del Estratega*
Kenichi Ohmae
Mc Graw Hill.
Segunda Edición, 2004

8. **Gerencia y Planeación Estratégica**
Jean-Paul Sallenave
Editorial Norma.
Reimpresión 2005

9. ***Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber***
George A. Stein
Compañía Editorial Continental.
Primera Edición, 1983; Trigésimo primera reimpresión, 2004

10. ***La disciplina de los líderes de mercado***
Michael Treacy, y Fred Wiersema
Editorial Addison Wesley
Reimpresión, 2004

11. ***Administración Estratégica, conceptos y casos***
Thompson / Strickland Irwin
Ed. McGraw Hill
www.mhhe.com/thompson

12. ***La consultoría, ¿un bien necesario para mi empresa?***
Martín G. Álvarez Torres
Panorama Editorial
Primera Edición, 2001
De venta solamente en Grupo Albe Consultores S. C. (teléfonos +52+55+5310-0950, 5310-4993)

Anexo "a"

Ejemplos

Estrategias de negocio

A) DE MERCADO/ PRODUCTO

- Incrementar penetración de mercado en toda la república mexicana y empezar a incursionar en los mercados de exportación.
- Tener un catálogo productos con alto potencial de venta y altos márgenes de utilidad.
- Abrir nuevas sucursales en ciudades con más de 200,000 habitantes.
- Mejorar y ampliar el número de comisionistas en toda la república mexicana.
- Consolidar la atención y servicio telefónico al cliente.
- Desarrollar más y mejores proveedores confiables.

B) DE FINANZAS

- Mantener un crecimiento sostenido con base en la reinversión de utilidades.
- Vigilar que todas las líneas y productos cumplan con los estándares mínimos de utilidad.
- Reducir el nivel de desperdicio organizacional.
- Implantar una cultura de reducción de costos y gastos.
- Conseguir contratos de exclusividad con proveedores.

C) DE TECNOLOGÍA

- Rediseñar procesos administrativos y operativos.
- Mantener el nivel vanguardista en la tecnología de información.
- Incursionar en nuevos canales de comercialización.
- Involucrar en la red de comunicación a los comisionistas y a los clientes de la empresa.
- Incorporar sistemas de códigos de barra y de logística en las adquisiciones y en la distribución de producto.
- Estandarizar el sistema de calidad de la empresa tanto en el corporativo como en las sucursales.

D) DE COLABORADORES

- Mantener actualizados los conocimientos de todo el personal de la empresa.
- Mantener un buen nivel competitivo de sueldos y prestaciones.
- Promover y apoyar al personal adaptado a la cultura organizacional y con alto potencial de desarrollo.
- Fortalecer el desarrollo de la cultura organizacional orientada al incremento de productividad y competitividad.
- Consolidar el proceso de institucionalización de la empresa.

EJEMPLO DE CALIFICACIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD Y DESEMPEÑO

Al mes de: Junio del año 2006

No.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	(A) META, NORMA O STD. AL MES	(B) TENDENCIA OBTENIDA	(C) % DE CUMPLIMIENTO	(D) PONDERACIÓN DE PUNTOS	(E) PUNTOS OBTENIDOS
1	Ventas totales netas	$ millones de pesos	Mínimo $ 67.5	$ 65	96 %	200	192
2	Utilidad bruta acumulada	%	Mínimo 15 %	16 %	100 %	200	200
3	Promedio de Entregas a tiempo	%	Mínimo 80 %	70 %	88 %	200	176
4	Horas de entrenamiento acumuladas	Horas hombre	Mínimo 7277	6038	83 %	200	166
5	Porcentaje de quejas resueltas	%	Mínimo 100 %	76.5 %	76.5%	200	153
6	Recuperación de cartera acumulada	Días	Máximo 40 días	56.20 días	71 %	200	142
7	Rotación de personal	%	Máximo 15.0 %	18.29%	82 %	100	82
8	Ventas de exportación acumuladas	$ millones de pesos	Mínimo $ 4.9 mdp	$ 7.6 mdp	100 %	100	100
9	Clientes perdidos	No.	Máximo 10	45	0 %	200	0
			TOTAL			1600	1211

Cuando la meta, norma o estándar es un valor Mínimo, el cumplimiento se calcula dividiendo la columna *"B"* entre la columna *"A"*.
Cuando la meta, norma o estándar es un valor Máximo, el cumplimiento se calcula dividiendo la columna *"A"* entre la columna *"B"*.

% de Cumplimiento = (1211 x 100) / 1600 = 76 %



Curriculum vitae de

Grupo Albe Consultores, S.C.

"Expertos en Desarrollo Humano y Desarrollo Empresarial"

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. es un despacho mexicano que desde 1990 ofrece Capacitación y Consultoría en temas relacionados con la Administración y Dirección de Empresas.

Fundado por Martín G. **Álvarez** Torres, José Luis **Beteta** Montalvo y J. Olivia Chávez Barragán. **ALBE** se formó de los apellidos de Álvarez y Beteta. Actualmente está dirigido por Martín G. Álvarez Torres y J. Olivia Chávez Barragán.

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. es un Despacho de Capacitación y Consultoría que comparte constante y abundantemente con sus clientes, no sólo sus conocimientos, sino también su Sabiduría Empresarial. GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. ayuda a sus clientes a descubrir y a pulir todo el potencial y talento, tanto de su gente como el de su propia organización.

Visión de Grupo Albe Consultores, S.C. (¿Cuál es el sueño a que aspiramos?)

"GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. aspira llegar a ser reconocido como uno de los diez mejores despachos de Capacitación y Consultoría en México"

Misión de Grupo Albe Consultores, S.C. (¿Para qué existe?)

"GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. existe para contribuir a desarrollar el Potencial Humano y Empresarial de nuestros clientes, incrementando constantemente sus resultados de negocio y su nivel de competitividad"

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. sabe que sus clientes están en un proceso continuo de crecimiento y desarrollo, enfrentando constantemente nuevos retos y nuevos objetivos. GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. existe para acompañar a sus clientes en su proceso de maduración. La Sabiduría, Conocimientos, Experiencia y Tecnología de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. acelera la obtención de las metas y los resultados de sus clientes.

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. en los Proyectos de Capacitación y Consultoría que ha desarrollado con sus clientes, siempre ha alcanzado los objetivos negociados (incrementar ventas, incrementar

utilidades, acelerar el crecimiento, incrementar la participación de mercado, mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, mejorar la cultura organizacional, etc.).

Con la asesoría de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. sus clientes siempre tienen un amigo serio y profesional plenamente comprometido con sus intereses y con sus planes de crecimiento y desarrollo. GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. comparte intensamente con el cliente todas sus emociones y sentimientos a medida que él va creciendo y va haciendo realidad sus resultados de negocio.

Los valores de Grupo Albe Consultores, s.C.

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en Equipo
- Credibilidad
- Profesionalismo.
- Actualización y Capacitación
- Satisfacción del Cliente
- Equilibrio Trabajo – Familia.
- Confianza.
- Humildad.

Tecnología generada

Los productos de Consultoría de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. están especializados en Desarrollo Humano y en Desarrollo Empresarial.

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. está desarrollando constantemente Modelos y Metodologías Propias, mismas que están registradas ante Derechos de Autor. GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. puede Diseñar Proyectos Específicos de Consultoría adecuados a los requerimientos y necesidades de sus clientes.

Los productos de consultoría. Algunas de las Metodologías de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. son:

- Diagnóstico de Competitividad Organizacional (MODELO DCO®).
- Diseño de Organizaciones Competitivas. (MODELO DOC®).
- Planeación Estratégica. (MODELO PLANES®).
- Diseño e Implantación del Sistema de Calidad ISO 9000. (MODELO DISC®).
- Metodología para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. (MODELO MANUALES®).
- Modelo de Sabiduría Empresarial (MODELO SABE ®).
- Reingeniería de Procesos de Negocios (MODELO REINE®).

1.- Los Proyectos de Consultoría requeridos por el cliente pueden diseñarse de uno, tres, seis o más meses de duración, según los objetivos y las necesidades del cliente.

2..- Cursos de Consultoria. La Sabiduría Humana y Empresarial de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. se comparte con calidad de Consultoría. **La eficiencia de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. en el aprovechamiento del tiempo de Consultoría representa para el cliente menos gasto y mayor aprovechamiento de sus recursos.**

Los productos de capacitación

Los productos de Capacitación de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. están especializados en Desarrollo Humano y Desarrollo Empresarial:

1. **Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).**
   - Se aplica cuando el cliente lo requiere.
2. **Cursos – Talleres de Capacitación Abiertos.**
   - Se imparten a todo el público de acuerdo a la programación anual del "Centro de Capacitación Empresarial". Ver calendario adjunto.
3. **Cursos – Talleres de Capacitación Cerrados (In Company).**
   - Se imparten específicamente a un sólo cliente con una cotización especial.

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. continuamente está diseñando materiales de Capacitación adecuados a los nuevos requerimientos y necesidades de sus clientes.

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. **DISEÑA E IMPARTE** Cursos o Talleres específicos sobre Desarrollo Humano y Desarrollo Empresarial, de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Los imparte en las Instalaciones del Cliente o en nuestras Instalaciones.

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. fomenta la actualización de sus Instructores en todos los temas de vanguardia empresarial a través de Maestrías, Diplomados y Postgrados tanto en Universidades nacionales como en Universidades del extranjero. Por lo que GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. tiene la capacidad de Diseñar e Impartir Cursos-Talleres que combinen los temas que contribuyan directamente al logro de los objetivos de sus clientes.

Cada Curso – Taller puede impartirse de manera independiente, o pueden ser integrados en Módulos o Diplomados diseñados específicamente a las necesidades y circunstancias de cada cliente. Los Cursos y Talleres requeridos pueden diseñarse de dos, cuatro, ocho, dieciséis, o más horas de duración, de acuerdo a los objetivos y a las necesidades del cliente.

Garantía de calidad

Desde el principio los clientes de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. obtienen los resultados cuantitativos y cualitativos que les ayudan a seguir creciendo y a seguir desarrollándose. Como garantía de calidad, en los Proyectos de Consultoría GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. dedica el tiempo adicional que sea necesario, sin costo adicional para el cliente, para alcanzar cabalmente los objetivos y metas contratados.

Promesa de Grupo Albe Consultores, S.C.

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. promete comprometerse intensamente con el crecimiento y desarrollo de sus clientes. GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. se esfuerza intensamente porque a la vez que sus clientes van incrementando su nivel de sabiduría, también sus empresas y organizaciones vayan mejorando en el corto plazo sus resultados de negocio y vayan consolidando en el largo plazo su nivel de competitividad.

POLÍTICA DE CALIDAD DE GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. (¿QUÉ LE PROMETEMOS AL CLIENTE QUE SI PODEMOS CUMPLIR HOY?)

"Nos comprometemos con la obtención de los mejores resultados de negocio para su organización"

Filosofía de trabajo

1. Ser siempre puntual (extrapuntual) en todos los compromisos.
2. Ser honesto.
3. Ser entusiasta.
4. Ganarse la confianza de las personas.
5. Transmitir humanidad.
6. Recordar que trata uno con personas y con sentimientos.
7. Estar siempre dos o tres pasos adelante del cliente, tecnológicamente hablando.
8. Mantener activa la mente.
9. Tener empatía con el cliente. Compartir las mismas sensaciones, meterse en la piel del cliente.
10. Ser profesional.
11. Siempre dejar las puertas abiertas.
12. Demostrar resultados desde el primer proyecto de consultoría y/o capacitación.
13. Pensar en las relaciones a largo plazo más que en el negocio a corto plazo.
14. Recordar que se negocia con personas cálidas no con instituciones frías.
15. Cumplir cabalmente con el alcance contratado de cada uno de los proyectos de consultoría y capacitación.
16. Ser congruentes con nuestra Visión y Misión de Negocio.
17. Equilibrar trabajo, familia, descanso y recreación, y
18. Disfrutar del trabajo, de las situaciones y de los problemas que se presenten.

Staff de consultores e instructores

GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. cuenta con un Staff de Consultores e Instructores especializados en Desarrollo Humano y Desarrollo Empresarial que además de continuamente estarse actualizando, también continuamente están generando Tecnología Directiva, Administrativa y Operativa. Todo el Staff de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. se dedica de tiempo completo a la Capacitación y a la Consultoría. Los Consultores e Instructores son profesionistas titulados y la mayoría tienen cuando menos una maestría. Tienen en promedio una experiencia laboral de veinticinco años. La mayoría están certificados como Consultores o Instructores bajo las correspondientes Normas de Competencia Laboral.

Perfil y responsabilidades de los consultores e instructores de Grupo Albe Consultores, S.C.

- Todos son profesionistas titulados con alguna especialidad de administración y dirección de negocios y son conocedores de la interrelación con otras especialidades.
- Tienen en promedio 25 años de experiencia laboral.
- Al implantar un proyecto de Capacitación y/o Consultoría entienden el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Tienen la capacidad de escuchar y dialogar.
- Tienen la capacidad de controlar los Proyectos asignados.
- Tienen carácter firme y confiable.
- Tienen sentido de la realidad.
- Tienen la capacidad para ubicar el contexto de las situaciones.
- Son imparciales en sus comentarios y observaciones.
- Son responsables ante el cliente en todo el proceso de Capacitación y Consultoría.

- Se mantienen actualizados con conferencias, simposia, postgrados, diplomados, maestrías, e Internet.
- Son profundamente humanos,
- Son altamente productivos y están orientados al logro de los resultados contratados

Cómo desarrollamos en Grupo Albe Consultores, S.C. Un proceso exitoso de un proyecto de consultoría y capacitación

CLARIFICAR NECESIDADES CON EL CLIENTE

- Entrevista con Directores y Gerentes.
- Recorrido por las instalaciones.
- Evaluación de información y documentación.





1

ELABORAR PROPUESTA REALISTA

- Definir objetivo(s).
- Definir etapas y actividades.
- Hacer negociación con el cliente







EJECUTAR PROYECTO DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN

- Desarrollar etapas y actividades según lo planeado.
- Elaborar reportes de avance.
- Dar retroalimentación al cliente.



4

EVALUAR RESULTADOS

- Revisar avances.
- Calificar cumplimiento de objetivos.
- Tomar acciones correctivas y preventivas.

Los clientes de Grupo Albe Consultores, S.C.

Los clientes de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. son empresas y organizaciones que principalmente:

1. Tienen deseos de seguir progresando.
2. Tienen objetivos y problemas claramente definidos.
3. Tienen la capacidad de escuchar y aplicar los consejos que se les dan.

A través del desarrollo de los diferentes proyectos de Capacitación y Consultoría GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. ha contribuido al desarrollo y madurez profesional de más de diez mil personas de diferentes niveles jerárquicos.

Algunos de los clientes atendidos por Grupo Albe Consultores, S.C.

⇒ADO Y EMPRESAS COORDINADAS, S.A. DE C.V., ⇒ALCOMEX, S.A. DE C.V., ⇒AUTOMOVILÍSTICA ANDRADE, S.A. DE C.V., ⇒BANAMEX, S.A., ⇒BESSER TIME, S.A. DE C.V., ⇒CARRIER TRANSICOLD DE MÉXICO S.A. DE C.V., ⇒CECATI'S, ⇒CLEVITE DE MÉXICO, S. A., ⇒COCINAS PRINCESS, ⇒COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES CALDERÓN, S.A. DE C.V., ⇒CONALEP, ⇒DEALER´S CLUB, S.A. DE C.V., ⇒DESARROLLO EMPRESARIAL DE CAMPECHE (DECAM), CAMPECHE Y CIUDAD DEL CARMEN, ⇒CORPORACIÓN EDS, ⇒ EFTEC–PLACOSA, S.A. DE C.V., ⇒ETIQUETAS CCL, S.A. DE C.V., ⇒FUSONI, S.A. DE C.V., ⇒FORD MOTOR CO., ⇒FRIGUS BOHN, S.A. DE C.V., ⇒GOOD YEAR OXO DE MÉXICO. ⇒ GRISI HNOS., S.A. DE C.V., ⇒GRUPO INDUSTRIAL SICA, S.A. DE C.V., ⇒IGASAMEX, S.A. DE C.V., ⇒INDUSTRIAS THERME, S.A. DE C.V., ⇒INSTITUTO ANDERSEN, A.C., ⇒INSTITUTO DE GEOGRAFÍA, UNAM, ⇒INSTITUTO MEXICANO DE TELEMARKETING, S.C., ⇒INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, CAMPUS GUADALAJARA, CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO Y CAMPUS MORELOS, ⇒KARAM Y CÍA., S.C., ⇒ LABORATORIO AVI-MEX, S.A. DE C.V., ⇒LITO ETIQUETAS, S.A. DE C.V., ⇒MAKYMAT, S.A. DE C.V., ⇒MASTERPAK (CYDSA), S.A. DE C.V., ⇒MINCER, S.A. DE C.V., ⇒NSC CONSULTORES, S.C., ⇒ÓMNIBUS DE MÉXICO, S.A. DE C.V., ⇒OPERADORA RED, S.A. DE C.V., ⇒ PEPSICOLA MEXICANA, S.A. DE C.V., ⇒PORTACRYM, S.A. DE C.V., ⇒RAMA FARMACÉUTICA, S.A. DE C.V., ⇒REDPACK, S.A. DE C.V., ⇒REFRICO, S.A. DE C.V., ⇒REFRIMEX, S.A. DE C.V., ⇒SMURFIT CARTÓN Y PAPEL DE MÉXICO DIVISIÓN LOS REYES, ⇒SONORIZACIONES PROFESIONALES AUDIOVISUALES, ⇒TAQUERÍA LOS FOGONCITOS, S.A. DE C.V., ⇒TELÉFONOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V., ⇒TEQUILA SAUZA, S.A. DE C.V., ⇒TERRAZAS VEGA Y ASOCIADOS, S.C., ⇒UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ, ⇒UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA, ⇒UNIVERSIDAD REGIOMONTANA, A.C., ⇒VIDRIO PLANO DE MÉXICO, S.A. DE C.V., ⇒WEBASTO THERMOSYSTEMS INTERNATIONAL MÉXICO, S.A. DE C.V., ⇒ENTRE OTROS.

¿Cuánto cuesta la ignorancia? ¿Cuánto cuesta la ilusión del conocimiento? ¿Por qué utilizar conocimientos convencionales cuando tiene a su alcance la Sabiduría y las metodologías prácticas de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C.? ¿Quiere usted también beneficiarse de la experiencia de GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. para enfrentar sus retos y asegurar el cumplimiento de sus planes de crecimiento y desarrollo?

En GRUPO ALBE CONSULTORES, S.C. estamos listos para mejorar los resultados de su negocio e incrementar su nivel de competitividad a través de un PROYECTO DE CONSULTORÍA Y/O CAPACITACIÓN

¡Llámenos Inmediatamente!

Visítenos en: www.GrupoAlbe.com; www.ElEstratega.com; www.SabiduriaEmpresarial.com
Teléfonos y Fax +52+55+5310 0950, +52+55+5310 4993 con cinco líneas
Capacitacion@GrupoAlbe.com; Consultoria@GrupoAlbe.com;
Consultoria@ElEstratega.com

Testimoniales



Martín G. Álvarez Torres ha sido reconocido no solamente por su trayectoria profesional y por su contribución en el crecimiento y desarrollo de nuestra organización GRUPO GRISI, sino también por sus cualidades como ser humano, tal y como lo testifican quienes lo han conocido. *"Es una buena persona, con muy buenas bases y principios religiosos, sé que tiene una familia estable y unida, y profesionalmente domina la parte de la Planeación Estratégica, dando un notable beneficio a GRUPO GRISI"*

Javier Sayago Valdéz
Director de Operaciones
GRISI HNOS. S.A. DE C.V.

"Se integró con GRUPO GRISI en 1997 por la necesidad de tener una Planeación Estratégica con resultados palpables en cuanto al crecimiento en ventas, utilidades, eliminación del desperdicio organizacional. El ISO 9000 ha sido llevado adecuadamente por el Ing. Álvarez y Grupo Albe Consultores S.C. recuerdo que en una de las primeras planeaciones nos llegamos a alterar elevando la voz frente a todos los compañeros, pero eso fue un parte aguas para el comienzo de una buena amistad. Es una persona muy accesible, razonable, muy preparada"

Octavio Suástegui Rodríguez
Gerente de Auditoría
GRISI HNOS. S.A. DE C.V.

"Todo comenzó al buscar un Modelo de Diagnóstico de Competitividad Organizacional, y GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. ha participado con nosotros desde 1998, tiempo durante el cual, conjuntamente, se ha construido un GRISI HNOS. el cual con las herramientas de la Planeación Estratégica, Benchmarking y la Capacitación, cada año superamos nuestros retos"

Guillermo Gutiérrez Rodríguez
Gerente de Recursos Humanos de
GRISI HNOS., S. A. de C. V.

"En LITO ETIQUETAS elegimos a GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. por recomendación. Era para nosotros algo totalmente nuevo y desconocido tener una consultoría. Nuestro sistema de trabajo se basaba en aprender de lo cotidiano, totalmente empírico y muchas veces doloroso. No podemos decir que aprender así sea inútil, pero es lento y costoso, de hecho pensamos que siempre sigue uno aprendiendo de la experiencia, pero puede ser mejor. Con GRUPO ALBE CONSULTORES S.C. entendimos nuevas formas de hacer las cosas, de hacer equipo, de poner metas, de seguir una finalidad, de buscar cambiar para bien. Fue un inicio que fue valioso y abrió las puertas para nuevos rumbos. Hoy en día seguimos adelante con las bases fincadas entonces"

Daniel Delgado Hernández
Director General de
LITO ETIQUETAS, S. A. de C. V.

"Empezamos a trabajar con Grupo Albe Consultores, S.C. hace aproximadamente tres años y medio, actualmente nos encontramos en una segunda etapa de Planeación con nuestro grupo. Estamos muy entusiasmados con los resultados que hemos logrado hasta la fecha. Hace ocho años comenzamos a trabajar internamente sobre el proceso de Planeación Estratégica, pero no lográbamos el nivel de resultados que estábamos buscando con nuestro sistema de Planeación; las ideas que surgían eran buenas, pero teníamos la dificultad al aterrizarlas y al crear seguimiento alrededor de esas ideas. Algunos